



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL - UDF
PRÓ-REITORIA DA PÓS-GRADUAÇÃO, DA PESQUISA E EXTENSÃO
INSTITUTO DE COOPERAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA – ICAT
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

Jean Carlo Batista de Oliveira

**Remuneração por Competências em um Órgão do Poder Judiciário
da União: percepções dos gestores acerca da possibilidade de
implementação deste sistema estratégico de recompensa**

**Brasília
2009**

Oliveira, Jean Carlo Batista de.

Remuneração por competências em um órgão do Poder Judiciário da União: percepção dos gestores acerca da possibilidade de implementação deste sistema estratégico de recompensa / Jean Carlo Batista de Oliveira. – Brasília, 2009.

72 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Pró-Reitoria da Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Centro Universitário do Distrito Federal - UDF, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas. Orientador: Professor MSC Angelino Rabelo dos Santos.

Jean Carlo Batista de Oliveira

Remuneração por Competências em um Órgão do Poder Judiciário da União: percepções dos gestores acerca da possibilidade de implementação deste sistema estratégico de recompensa

Monografia apresentada ao Instituto de Cooperação e Assistência Técnica do Centro Universitário do Distrito Federal - UDF, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Professor Msc Angelino Rabelo dos Santos

**Brasília
2009**

Jean Carlo Batista de Oliveira

**Remuneração por Competências em um Órgão do Poder Judiciário
da União: percepções dos gestores acerca da possibilidade de
implementação deste sistema estratégico de recompensa**

Monografia apresentada ao Instituto de
Cooperação e Assistência Técnica do
Centro Universitário do Distrito Federal -
UDF, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão de Pessoas.

Brasília, _____ de _____ de 2009.

Aprovada por

Professor Msc Angelino Rabelo dos Santos
Centro Universitário do Distrito Federal – UDF
Orientador

Nota: _____

Dedico à minha esposa Simone pelo apoio, compreensão e pela dedicação durante a minha ausência em decorrência dos compromissos do curso, aos meus filhos Rafael, Vítor e Vinícius: razões da minha vida, aos meus pais e às minhas irmãs.

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir mais essa realização; à minha família, pela minha formação e exemplo de vida; ao meu orientador, pela participação efetiva, sugestões e críticas; aos demais professores do curso de pós-graduação, pela transmissão de experiência e conhecimentos; aos colegas do curso, pela valiosa troca de vivências e pela amizade; à instituição em que trabalho, por incentivar a participação em cursos de pós-graduação e por ter permitido a realização da pesquisa; aos colegas de trabalho, pela ajuda na elaboração da pesquisa e pela dedicação de tempo para o preenchimento do questionário; e, finalmente, à minha esposa e filhos, fontes permanentes de estímulo e inspiração.

*“O pessimista queixa-se do vento, o otimista
espera que ele mude e o realista ajusta as
velas.”*

*William George Ward
Teólogo Inglês – 1812-1882*

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo descrever as percepções dos gestores de um órgão do Poder Judiciário da União, acerca da possibilidade de implementação de um sistema de remuneração por competências. Para isso foi aplicada uma pesquisa descritiva, assim classificada quanto aos fins, a qual pode ser definida, quanto aos meios, como pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Foi realizada uma revisão de literatura, englobando gestão de pessoas, gestão por competências e remuneração. A pesquisa, qualitativa, procurou descrever a realidade existente em um órgão público por meio da aplicação de questionários. O instrumento aplicado contém 28 itens fechados associados a uma escala tipo Likert de 5 pontos, sete questões de natureza demográfica e um espaço para a inclusão de comentários adicionais. O questionário foi encaminhado para 141 gerentes de nível tático e operacional da área administrativa do Tribunal. O banco de dados da pesquisa contou com 45 questionários respondidos, o que equivale a 32% da amostra selecionada. Os dados coletados foram submetidos à análise estatística descritiva, com o auxílio de software específico para esse fim, que demonstrou que a implementação de um sistema de remuneração estratégica na organização em estudo não será uma tarefa fácil. As causas dessa percepção negativa, como a existência de barreiras legais, estão demonstradas no estudo que, por outro lado, apresenta vários fatores positivos, ligados ao desenvolvimento e à motivação. O estudo também serviu para desmistificar algumas crenças como a predominância do indivíduo sobre a equipe. Conclui-se, que esse trabalho apresenta os fatores positivos e negativos evidenciados pela pesquisa, os quais deverão ser gerenciados pela organização em um possível processo de implantação de um sistema de remuneração por competências.

Palavras-chave: *Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Remuneração por Competências.*

ABSTRACT

This study aims at describing perceptions of managers of one Superior Court of the Brazilian Judiciary about the possibility of the implementation of a competence based payment system. Thus, a survey was undertaken, categorized both as descriptive in relation to its goals and as a field survey, of a documental and bibliographical type, in relation to its means. A bibliographical search comprising human resources, competence skill management and payment was carried out. The qualitative survey attempted to describe the reality of a public service by means of questionnaires. The applied tool has 28 closed items associated to a five-point Likert scale, seven demographic questions and the possibility of adding additional comments. The questionnaire was sent to 141 tactical and operational managers belong to the administrative area of the Court. The database encompasses 45 answered questionnaires, the equivalent of 32 percent of the chosen sample. The data were submitted to descriptive statistical analysis with the help of specific software, which demonstrated that the implementation of a system of strategic remuneration in the organization under study will be a hard task. The causes for this negative perception, such as the existence of legal constraint, are demonstrated in the study, which presents, on the other hand, positive factor linked to development and motivation. This study demystifies certain beliefs such as the predominance of the individual over the team. In conclusion, this word presents positive and negative factors outlined by the survey, which ought to be taken in consideration in the event of the implementation of a competence based payment system.

Keywords: *Human management. Skill management. Competence based payment.*

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS e QUADROS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma Gerencial do Tribunal	19
Figura 2	Relação entre Remuneração e Agregação de Valor	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gráfico Sexo x Cargo Gerencial	38
Gráfico 2	Correlação entre Escolaridade e Cargo Gerencial	40
Gráfico 3	Correlação entre Cargos Gerenciais e Gerentes Estudando no Momento	41
Gráfico 4	Correlação entre Gerentes Estudando no Momento e Escolaridade	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Histórico de Modelos de Gestão	21
Quadro 2	Pecados dos Sistemas de Remuneração Tradicionais	24
Quadro 3	Modelos de Remuneração	26
Quadro 4	Comparação entre Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competências	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantitativo de Cargos Gerenciais	35
Tabela 2	Amostra de Cargos Gerenciais	36
Tabela 3	Frequência dos Respondentes	36
Tabela 4	Amostra Selecionada x Amostra Efetiva	36
Tabela 5	Correlação entre Sexo e Cargo Gerencial	38
Tabela 6	Faixa Etária	39
Tabela 7	Escolaridade	39
Tabela 8	Correlação entre Escolaridade e Cargo Gerencial	39
Tabela 9	Servidores Estudando no Momento	40
Tabela 10	Correlação entre Cargos Gerenciais e Gerentes Estudando no Momento	41
Tabela 11	Correlação entre Gerentes Estudando no Momento e Escolaridade	42
Tabela 12	Comparação entre tempo no tribunal, tempo em cargo gerencial e tempo no atual cargo	43
Tabela 13	Correlação entre Tempo no Tribunal e Cargo Gerencial	43
Tabela 14	Correlação entre Tempo em Cargo Gerencial e Cargo Gerencial ocupado	44
Tabela 15	Correlação entre Tempo no atual Cargo Gerencial e Cargo Gerencial ocupado	44
Tabela 16	Índice de concordância e discordância com as afirmações	46
Tabela 17	Questão 15	48
Tabela 18	Questão 1	48
Tabela 19	Questão 4	49
Tabela 20	Questão 28	49
Tabela 21	Questão 22	50
Tabela 22	Questão 26	50
Tabela 23	Questão 18	50
Tabela 24	Questão 5	51
Tabela 25	Questão 13	51
Tabela 26	Questão 6	52
Tabela 27	Questão 8	53
Tabela 28	Questão 20	53
Tabela 29	Questão 3	54

Tabela 30	Questão 25	54
Tabela 31	Questão 14	55
Tabela 32	Questão 10	55
Tabela 33	Questão 19	56
Tabela 34	Questão 24	56
Tabela 35	Questão 17	56
Tabela 36	Questão 23	57
Tabela 37	Questão 7	57
Tabela 38	Questão 21	58
Tabela 39	Questão 16	58
Tabela 40	Questão 12	59
Tabela 41	Questão 2	59
Tabela 42	Questão 11	60
Tabela 43	Questão 9	60
Tabela 44	Questão 27	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	12
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.4 Justificativa	16
2 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PESQUISADO	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 Contextualização da Gestão por Competências.....	20
3.2 Remuneração por Competências.....	24
4 METODOLOGIA.....	32
4.1 Caracterização da Pesquisa	32
4.2 Pesquisa de Campo	33
4.3 Universo e Amostra da Pesquisa	35
4.4 Análise dos Dados.....	36
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
5.1 Variáveis Demográficas e Funcionais	38
5.2 Análise dos Itens da Pesquisa.....	46
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
7 REFERÊNCIAS	67
ANEXO I - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Esse trabalho de conclusão de curso tem por finalidade levantar e avaliar as percepções dos integrantes do corpo gerencial de um órgão do Poder Judiciário da União, aqui considerados gestores de nível tático e operacional, acerca da possibilidade de implantação gradativa de um sistema de remuneração por competência, como prática de remuneração variável.

O plano de gestão da organização em estudo, para o biênio 2008/2010, traz a seguinte afirmação:

O clamor da sociedade por uma prestação jurisdicional efetiva demonstra o quanto o Poder Judiciário precisa envidar esforços para combater a morosidade e o volume assustador de processos que assola os Tribunais.
(Portal do STJ, 2009)

Vive-se num cenário de constantes transformações, decorrentes da globalização, da evolução tecnológica e da transformação dos processos de gestão da informação, em razão disso o mundo corporativo em geral tem sido fortemente impactado pela acentuada velocidade das mudanças, requerendo das organizações inovação, competência e flexibilidade para sustentar a necessária modernização institucional.

Essas transformações impactam as estratégias, processos de trabalho, arquiteturas organizacionais e as pessoas, que caracterizam o mais valioso capital das corporações. É por meio da ação das pessoas que a sociedade percebe a atuação das empresas. Em razão disso, as organizações são impelidas, a todo o momento, a inovarem e a adquirirem competências essenciais para promover as mudanças sustentadas com vistas ao alcance de sua missão institucional.

Para acompanhar essa acentuada dinâmica evolutiva, as pessoas precisam se desenvolver e adquirir novas competências, a fim de que possam estar preparadas para reagir às mudanças impostas pelos ambientes interno e externo.

Avaliando o cenário externo, percebem-se oportunidades, que devem ser aproveitadas como fator impulsionador do crescimento e ameaças, que devem ser

localizadas e contornadas para que não haja riscos ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Na avaliação do cenário interno é possível identificar os pontos fortes, que devem ser ressaltados e utilizados até como diferencial competitivo e os pontos fracos, que devem ser objeto de ações de neutralização para que o desenvolvimento da empresa não seja prejudicado.

Assim, no contexto de gestão estratégica e contemporânea de pessoas, as organizações, especialmente aquelas mais modernas e empreendedoras, vêm utilizando, cada vez mais, o construto gestão por competências para garantir a aquisição e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Dutra *et al* (2001, p. 167), considerando um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de telecomunicações, gestão por competências é um sistema que deve ter os seguintes objetivos:

- Produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor.
- Oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização e permitissem uma gestão do quadro de pessoal mais eficiente.
- Incentivar a busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e a sua aplicação no contexto organizacional.
- Estabelecer critérios para as diferenciações salariais, em alinhamento com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado.
- Finalmente, que o sistema possibilitasse uma integração das diversas práticas de recursos humanos da organização, de forma que apontasse para uma mesma direção e se apresentasse como flexível, assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.

A partir da integração de todos os subsistemas de recursos humanos no processo de gestão por competências e ancorado por um sistema de avaliação por competências é possível provocar reflexos na remuneração dos servidores.

Segundo Wood Jr; Pereira Filho (1995) a moderna gestão da remuneração tem procurado alinhar os seus sistemas de remuneração com os seus objetivos estratégicos.

Assim, a remuneração por competências, se apresenta como um sistema de remuneração que pode fazer esse alinhamento estratégico.

Um tribunal caracteriza-se como uma organização social prestadora de serviços à sociedade, cada vez mais exigente e esperançosa de que a missão do Judiciário seja cumprida com eficiência, eficácia e efetividade.

Dessa forma, não resta dúvida de que o foco da organização deve estar votado para o atendimento às necessidades do cidadão, com a qualidade e a celeridade por ele demandadas.

O Tribunal objeto da presente pesquisa iniciou estudos acerca da gestão por competências no ano de 2003, com a definição do perfil dos gerentes e das competências necessárias aos ocupantes de cargos gerenciais. A partir daí foi realizado o mapeamento das competências funcionais e definidas as trajetórias profissionais com as respectivas competências.

A referida organização elaborou o seu planejamento estratégico, com a finalidade de orientar todos os esforços para a consecução de sua missão e sua visão de futuro. O sistema gerencial utilizado é o BSC – *Balanced Scorecard*, que permite o alinhamento de objetivos, indicadores, metas e ações com a estratégia da organização.

A comunicação da estratégia é feita por meio de planos de gestão bianuais. Importa destacar que desde o Plano de Gestão elaborado para o biênio 2006/2008 consta, entre os objetivos estratégicos da organização em estudo, uma meta diretamente relacionada com a Gestão por Competências:

Desenvolver competências: Qualificar servidores e gestores para melhor desempenho de suas atribuições, com vistas ao cumprimento das metas institucionais, e para assumirem encargos de maior complexidade e responsabilidade. (Portal do STJ, 2006)

Com base em toda essa contextualização estratégica para a organização e considerando um processo em implantação gradual, foi aplicado, no primeiro semestre de 2008, após treinamento dos gestores, o primeiro piloto de avaliação por competências.

A partir do momento em que um sistema de gestão por competências começa a ser implantado surgem diversos questionamentos e alguns deles estão

diretamente ligados às expectativas quanto à possibilidade de geração de efeitos sobre o sistema remuneratório.

Aproveitou-se, então, essa lacuna para investigar o que os gerentes pensam sobre essa possibilidade.

Pesquisa semelhante foi conduzida por Ribeiro (1999), que estudou, sob a perspectiva dos gestores de uma organização financeira estatal, a possibilidade de implementação gradativa de um sistema complementar de remuneração variável com foco em competências.

Muito embora se pretenda utilizar indagação semelhante, com referencial similar, o estudo será focado em universo bastante diferenciado, um órgão do Poder Judiciário da União, que possui missão, valores, objetivos e competências bem distintos daqueles verificados na empresa estatal estudada por Ribeiro (1999).

1.2 Pergunta de Pesquisa

Quais as percepções dos gestores acerca da possibilidade de implementação gradativa de um sistema de estratégico de remuneração por competências em um órgão do Poder Judiciário da União?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo Geral*

Analisar as percepções dos gestores acerca da possibilidade de implementação gradativa de um sistema estratégico de remuneração por competências em um órgão do Poder Judiciário da União.

1.3.2 Objetivos Específicos

- verificar se a cultura da organizacional é favorável à implementação de um sistema de remuneração por competências;
- avaliar a preparação do órgão para a implementação desse tipo de recompensa;
- contextualizar, no âmbito do setor público, a utilização de remuneração alinhada à estratégia organizacional;
- conhecer a opinião dos gerentes acerca da mudança na estrutura remuneratória;
- analisar as variáveis demográficas e funcionais dos sujeitos da pesquisa.

1.4 Justificativa

A temática da remuneração variável não é nova, muitas organizações, especialmente do setor privado, vêm, em decorrência de experiências exitosas em gestão de pessoas por competências, vivenciando a implementação de sistemas de remuneração variável. Empresas estatais, como o Banco do Brasil, que utilizam há muitos anos a PLR – participação nos lucros ou resultados da empresa para remunerar os colaboradores por resultados, vem envidando esforços para implementar a remuneração por competências para seus gestores.

No Poder Executivo Federal identifica-se, de forma recorrente, a aplicação de gratificações atreladas ao desempenho do servidor, contudo, nenhuma delas está inserida em um processo planejado de remuneração por competências.

No Poder Judiciário da União não se verifica nenhuma prática de remuneração variável. Todavia, percebem-se movimentos claros em direção à vinculação do processo de gestão de pessoas às estratégias e às competências organizacionais. Por consequência, vislumbra-se a necessidade de implantação, no futuro, de sistemas alternativos de remuneração, que vinculem as recompensas às entregas efetivas dos colaboradores.

Em razão disso a possibilidade de se encontrar na literatura, estudos de casos relacionando gestão por competências a remuneração por competências, em órgãos da administração pública direta é missão quase impossível de se concretizar.

Assim, pretendeu-se aproveitar essa oportunidade ímpar, identificada em uma organização pública do Poder Judiciário, que direciona esforços com vistas à concretização da implantação de um sistema de gestão por competências, para conhecer o que as pessoas pensam da possibilidade dessas competências implicarem, num futuro próximo, em reflexos no sistema remuneratório.

O trabalho realizado poderá servir como importante subsídio para o órgão pesquisado, considerando-se a pertinência e a oportunidade da pesquisa, assim como possibilitará futuros estudos comparativos entre as realidades de organizações públicas e privadas, o que é bastante importante para a academia.

É também de grande relevância para este estudante de pós-graduação, uma vez que além de cumprir requisito indispensável à obtenção do título de especialista, contribuiu para alargar a visão da área de gestão de pessoas e participar, com mais efetividade, de processos de reformulação de planos de cargos, carreira e remuneração no âmbito do Poder Judiciário.

2 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO PESQUISADO

O órgão público que serviu de fonte para a pesquisa foi criado pela Constituição Federal de 1988 e tem como responsabilidade a uniformização e interpretação da legislação federal em todo o território nacional.

Esse órgão, integrante da estrutura do Poder Judiciário da União, inaugurou o seu funcionamento no mês de abril de 1989, absorvendo as funções do antigo Tribunal Federal de Recursos.

A missão do STJ está consubstanciada no seguinte texto:

Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infra-constitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.
(Portal do STJ, 2009)

O corpo funcional dessa organização é formado por 2.608 servidores, distribuídos da seguinte forma:

- quadro permanente: 2.425;
- cedidos por outros órgãos públicos: 115; e
- sem vínculo efetivo: 68.

Entre os integrantes do corpo funcional, encontram-se os ocupantes de cargos gerenciais, tais como: Diretor-Geral, Secretário, Coordenador e Chefe de Seção.

Verifica-se no organograma abaixo, de forma bastante resumida, a disposição hierárquica dos cargos gerencias, na organização em estudo:

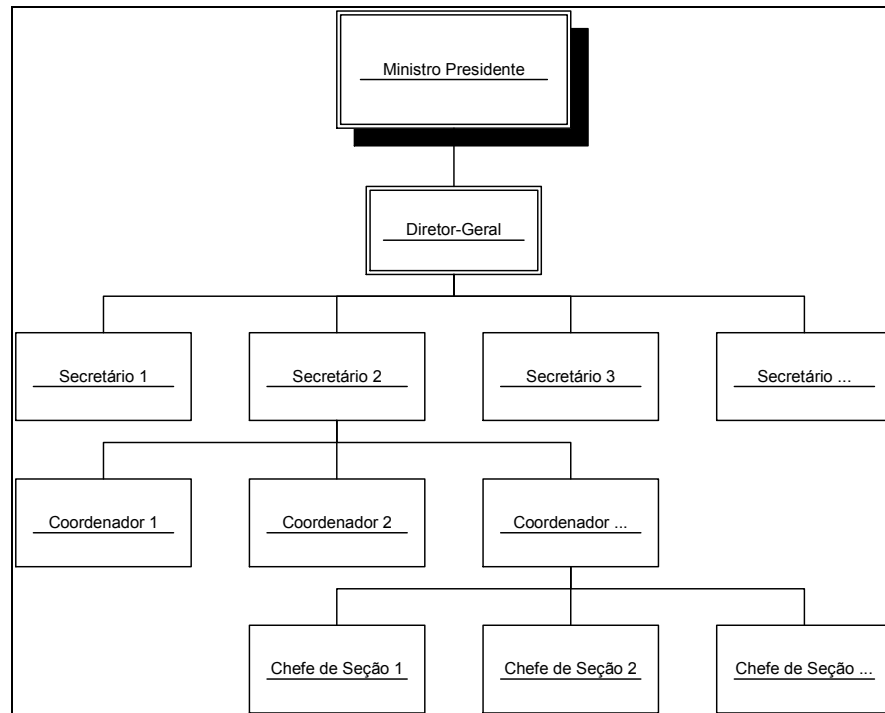


Figura 1 – Organograma Gerencial do Tribunal

É possível observar no organograma, de forma semelhante à praticada na maior parte dos órgãos públicos, a existência de uma estrutura gerencial bastante pesada e segmentada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Contextualização da Gestão por Competências

Segundo Dutra (2001), nos últimos vinte anos, ocorreram grandes transformações na forma de gerir pessoas nas organizações. Destacam-se: a alteração no perfil exigido pelas empresas – de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, a mudança no foco de gestão – do controle para o desenvolvimento – e a maior participação das pessoas nas organizações.

Corroborando com esse pensamento, Wood Jr; Picarelli Filho (2004), entendem que vivemos realmente em uma era mudanças aceleradas, que provocam como consequência a necessidade das organizações reverem, todo o tempo, as formas de gestão e de trabalho aplicadas, para que possam sobreviver em ambiente tão competitivo.

Nesse contexto, as empresas passam a valorizar o conhecimento dos empregados e a investir cada vez mais em qualificação, tendo sempre como alvo a competitividade.

Na opinião de Tonelli (2001), grandes alterações no modo de vida, questionamento dos padrões de conduta e o desenvolvimento de novos hábitos exigem pessoas com perfis mais flexíveis, globais, auto-suficientes, consumidores e, ao mesmo tempo, sedutores. Contudo, esses fatores não são garantia de sucesso, pois em meio à constante mudança o que é suficiente hoje pode não atender às demandas de amanhã.

Na verdade, as mudanças nunca deixaram de acontecer e o que impressiona, atualmente, é a velocidade em que ocorrem essas transformações. E não há perspectiva de redução, muito pelo contrário.

É óbvio que a necessidade de mudança atinge diferentes segmentos empresariais de forma distinta. A onda de transformações atinge muito mais uma empresa do setor de tecnologia do que uma organização do setor público, só para citar extremos.

No campo das empresas é necessário estar sempre atento aos ambientes internos e externos. Deve-se pensar proativamente, preparar-se para oportunidades que se abrem e proteger-se de ameaças que podem afetar o negócio.

Partindo-se da análise do ambiente interno e externo à organização, define-se a missão, a visão de futuro, os valores e as estratégias organizacionais, bem como as perspectivas de riscos, necessidades de mudanças, processos, pessoas e aprendizagem.

Dessa forma, o modelo de gestão baseado no controle – transacional e reativo – deve evoluir para uma concepção voltada para o desenvolvimento – transformacional e proativo.

Para Fischer (2002) o modelo de gestão é composto por princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas, diretrizes de ação, que traduzem compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazo para gestão de pessoas e processos e cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão.

Fischer (2002) destaca os principais modelos de gestão utilizados ao longo da história:

Gestão de pessoas como departamento de pessoal	O objetivo dos gerentes de pessoal é discernir, no conjunto de candidatos a emprego, os que podem vir a ser empregados eficientes com o menor custo possível.
Gestão do comportamento humano	Orientação voltada para o comportamento das pessoas, sob influência da psicologia. Uma das principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. O foco da atuação, portanto, prioriza o treinamento gerencial, as relações interpessoais e os processos de avaliação de desempenho.
Modelo estratégico de gestão de pessoas	Trouxe a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, às quais as práticas e políticas de recursos humanos devem se adaptar, de forma a contribuir para os resultados da organização.
Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	Busca estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa. A principal tarefa é identificar, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

Quadro 1 – Histórico de Modelos de Gestão

Considerando a realidade atual, onde se espera que as pessoas saibam agir de forma ágil e flexível, com foco no futuro, onde a inovação tem um caráter

fundamental, os modelos de gestão baseados em cargos tendem a limitar o acompanhamento das mudanças, no ritmo necessário.

Assim que, considerando a relação direta com o planejamento estratégico da organização, o modelo de gestão de pessoas por competências ganhou força a partir da última década.

Segundo Dutra (2004), o foco tradicional das organizações, voltado para o controle das pessoas passa para o suporte ao desenvolvimento das pessoas. Já o papel passivo da pessoa como objeto de controle transforma-se em ativo, com autogestão e autodesenvolvimento.

Para Almeida (2007) o conceito de estratégia está diretamente associado ao conceito de competência organizacional, entendido como o conjunto de capacidades e tecnologias que sustentam objetivos estratégicos e o desempenho organizacional, aportando um diferencial fundamental para a competitividade da organização.

Almeida (2007, p. 27), afirma que:

De um lado, a estratégia determina as competências que serão requeridas da organização, equipes e pessoas e, de outro, as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos, da mesma forma que estes trazem consigo os conceitos de organização, desempenho e por consequência por que não falar também em Gestão de Pessoas por competência.

A literatura apresenta uma grande quantidade de conceitos sobre competências, contudo, na opinião de Dutra (2004), eles podem ser considerados complementares.

Nunca é demais relembrar o conceito de competência apresentado por Prahalad e Hamel, em seu cultuado artigo “The core competence of the corporation”, onde utiliza uma árvore como metáfora:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos maiores são os produtos centrais, os galhos menores são unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são produtos finais. Os sistemas que provêm nutrição, sustento e estabilidade são as competências centrais... (PRAHALAD e HAMEL apud WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 37).

A competência também pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY; FLEURY apud FLEURY; FLEURY, 2000).

Dutra (2004) entende que o conceito utilizado por muitos, segundo o qual competência é a união de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento não é suficiente, tendo em vista que esse conjunto não garante a agregação de valor para a organização. Como agregação de valor entende-se a contribuição do indivíduo para o alcance dos objetivos da organização, também chamada de “entrega”.

Olhando as pessoas pelo prisma da capacidade de entrega é possível avaliá-las em uma perspectiva mais próxima da realidade, orientar o desenvolvimento e estabelecer recompensas. (Dutra, 2001).

Para efeito desse trabalho e considerando o modelo adotado pela instituição objeto da pesquisa foi utilizado como conceito de competência a capacidade de mobilizar o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes e agregar valor para a instituição a partir das entregas.

Nos modelos baseados em cargos, cabe às atribuições dos cargos e ao nível hierárquico referenciar a complexidade, muito embora, não tenha nenhuma relação com o resultado produzido.

No modelo de gestão por competências, o nível de entrega e de agregação de valor das pessoas é obtido pelo conceito de complexidade. Na medida em que as pessoas se desenvolvem dentro da organização, elas são capazes de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (Dutra, 2001)

Para Dutra (2001. P. 30) “em consequência, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração: se a pessoa em questão se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se, ao fazê-lo, agrega mais valor à empresa ou negócio, nada mais justo que seja remunerada de maneira adequada.”

É importante ressaltar, conforme Brandão; Guimarães (1999), que um sistema de gestão por competências deve integrar os diversos subsistemas de recursos humanos – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e remuneração, dentre outros – em torno dos objetivos e metas organizacionais.

3.2 Remuneração por Competências

No primeiro tópico deste referencial resgatou-se, de forma bastante resumida, os conceitos e as características de um modelo de gestão de pessoas por competências. A partir daqui, o foco do estudo se desloca para o subsistema de remuneração.

A remuneração nas organizações costuma ser tratada de acordo com dois modelos: o tradicional, que parte do cargo para a formulação dos planos de cargos e salários, e o modelo estratégico, que objetiva reconhecer a contribuição das pessoas para o negócio da empresa, utilizando-se de sistemas de remuneração variável.

No quadro abaixo, Wood Jr.; Pereira Filho (1995), mostram os pecados capitais dos sistemas de remuneração tradicionais:

Inflexibilidade	trata coisas diferentes de forma igual. Não respeita peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos.
Falsa objetividade	a aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão simplista da realidade organizacional.
Metodologia desatualizada	em sua maioria são sistemas trabalhosos, pouco ágeis e inflexíveis.
Conservadorismo	reforça a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.
Anacronismo	em empresas de estrutura moderna, acaba constituindo entraves à evolução do processo de mudança.
Divergência	não considera os objetivos, a visão de futuro e a orientação estratégica da organização.

Quadro 2 – Pecados dos sistemas de remuneração tradicionais

Remuneração variável, segundo Pontes (1998. p. 310), “[...] é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e outra parte móvel. A

parcela fixa advém da definição da estrutura salarial, [...] e a parte móvel advém de outros fatores, como desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador.”

Hipólito, ao estudar os tipos de recompensas utilizados por empresas do terceiro setor, traz a seguinte distinção entre remuneração fixa e variável:

Quando avaliamos o que influencia o montante a ser pago a título de remuneração variável, notamos duas grandes diferenças em relação à remuneração fixa: a **primeira**, como o próprio nome diz, refere-se ao fato de seu valor poder variar em intensidade – e até deixar de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização e a **segunda**, está associada ao fato de ele ser determinado, em geral, considerando a *performance/desempenho*, diferentemente da parcela fixa que, como apresentado, tem seu valor determinado com base nas responsabilidades, na complexidade do trabalho exercido por um profissional (seja a partir de uma análise direta dele ou do cargo que ocupa) ou no seu conjunto de especialidades. (HIPÓLITO, 2004, p. 65).

A importância da utilização da remuneração variável cresce a partir de sua vinculação com uma estratégia de retenção de talentos, desenvolvimento de competências e foco em resultados. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Segundo os mesmos autores “o sistema de remuneração [estratégica] passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1995, p. 24)

Pesquisa empreendida por Oliveira (2001) demonstra que a prática de remuneração está bastante disseminada nas grandes empresas do Brasil. A remuneração variável aparece como uma tendência, uma forma das empresas conseguirem atrair, motivar e reter pessoas. Importante ferramenta para a manutenção de vantagem competitiva e consecução dos objetivos estratégicos.

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, 81,1% (oitenta e um vírgula um por cento) das empresas apresenta alguma forma de remuneração variável. O tipo mais utilizado, segundo a pesquisa, é a participação nos lucros seguida dos bônus por desempenho individual. (OLIVEIRA, 2001).

O avanço de formas de recompensa como a participação nos lucros e resultados (PLR) pode ser identificado como uma tendência, muito embora não seja

uma novidade. A PLR, hoje prevista na Lei n.º 10.101, de 19/12/2000, ganhou força nos anos 80, como uma forma de estímulo ao aumento da produtividade. (HIPÓLITO, 2001).

Hipólito (2001) destaca outros fatores como responsáveis pelo crescimento dessa prática:

- previsão legal;
- vantagens tributárias;
- expectativa de redução nos custos fixos;
- prática remuneratória mais agressiva; e
- expectativa de aumento na produtividade.

Ainda segundo os resultados da pesquisa foram identificados os seguintes tipos de remuneração variável: “[...] pagamento por produtividade; diferencial de mercado; participação nos resultados; prêmio por vendas; bônus para altos executivos; gratificações e atingimento de metas.” (OLIVEIRA, 2001, p. 7).

Segundo Wood Jr; Picarelli Filho (2004, p. 91) “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração.”

Por meio do quadro abaixo, adaptado de Wood Jr; Picarelli Filho (2004), procura-se demonstrar a multiplicidade de modelos de remuneração existentes:

Remuneração funcional	determinada pelo cargo e ajusta ao mercado (tradicional).
Salário indireto	composto por pacote de benefícios.
Remuneração por habilidades	desloca o foco do cargo para o indivíduo, aplicada no nível operacional.
Remuneração por competências	alinhada às estratégias da empresa e com foco em posições técnicas e gerenciais.
Remuneração Variável	vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização.
Participação Acionária	vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa.
Alternativas criativas	Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Quadro 3 – Modelos de Remuneração - Fonte: Wood Jr; Picarelli Filho (2004)

Para Rabelo-Santos (2004), em que pese suas limitações, a remuneração fixa funcional, baseada no cargo não será abandonada nas próximas décadas, posto que ainda constitui a base dos sistemas de remuneração e deve ser considerada

como um instrumento relevante da remuneração composta; desde que busque o alinhamento dos esforços individuais com as diretrizes e estratégias organizacionais e possua orientação para processos e resultados.

Ainda segundo Rabelo-Santos, esse foco de alinhamento nas estratégias de negócio resulta na redução do número de cargos, com descrições estrategicamente modificadas, que terão impacto na hierarquização e classificação de cargos, conforme as necessidades organizacionais. Leva, também, à elaboração de tabelas salariais diferenciadas contendo faixas amplas de salário, proporcionando maior flexibilidade ao gerenciamento de salários e, por fim, à gradativa adoção de uma política salarial arrojada que vá ao encontro de aumentos salariais distribuídos por equipes sinérgicas, motivadas e integradas.

Importante registrar que para vários autores a remuneração por habilidades e a remuneração por competências são consideradas como formas de remuneração variável.

Na administração pública, seja por questões políticas, orçamentárias, burocráticas ou excesso de rigor na legislação, o que se verifica são dificuldades e distorções no trato da questão remuneratória.

Apenas recentemente tem sido possível notar avanços na área de gestão de pessoas. Apresenta-se, a seguir, trecho do trabalho apresentado por Bergue (2007, p. 3):

Quanto ao modelo de remuneração variável, este incorpora a noção de que a remuneração das pessoas deve ser – pelo menos em parte – proporcional ao seu desempenho e aos resultados alcançados. De fato, no setor público existe um conjunto de atividades cujo produto (resultado) pode ser mensurado individualmente, outras não. O desempenho das pessoas em relação à realização de suas atividades, no entanto é passível de verificação e avaliação. Nesse particular, a legislação estatutária em geral, há muito tempo, tem incorporado parâmetros bastante tímidos para a aferição de desempenho de servidores públicos, quais sejam: a pontualidade, a disciplina, a cortesia, entre outros; e apenas mais recentemente a noção de produtividade vem sendo incluída.

No Poder Judiciário da União, a Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as carreiras de seus servidores, determina que a

remuneração dos cargos efetivos compõe-se de vencimento, gratificação de atividade judiciária e vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Importante destacar a possibilidade de pagamento do adicional de qualificação, em razão de conhecimentos adquiridos em ações de capacitação, contudo, percebe-se a ausência de parcela remuneratória flexível, atrelada ao resultado, habilidades ou competências.

Conforme Dutra (2004, p. 85), “um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem maior efetividade, coerência e consistência.”

Assim que, considerada a opção da organização em estudo pelo modelo de gestão de pessoas por competências, passa-se a considerar a remuneração por competências como foco desse estudo, tendo em vista que esse modelo possibilita a integração de todos os subsistemas de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção, passando pela avaliação, desenvolvimento e movimentação e culminando com a retenção.

O assunto Remuneração por Competências não é novo, surgiu por volta dos anos sessenta quando a Procter & Gamble Co. iniciou as primeiras discussões sobre o mesmo. (PICARELLI FILHO; MOURA PINHO apud RIBEIRO, 1999).

Considerando que a literatura apresenta distinções conceituais entre remuneração por competências, apresenta-se abaixo um quadro construído a partir dos conceitos de Coopers & Lybrand (1997) e Flannery, ET al. (1997) apud Ribeiro 1999.

Autor	Remuneração por Habilidades	Remuneração por Competências
Coopers & Lybrand (1997)	Objetiva remunerar os profissionais por suas características pessoais; alinhar as capacidades dos colaboradores com o objetivo estratégico e as necessidades da organização; favorecer o aprendizado organizacional, e vencer o paradigma de gestão tradicional de cargos e funções. O tipo de trabalho é operacional, caracterizado pela	Tem as mesmas características da remuneração por habilidades, muda o foco do tipo de profissional que é remunerado. O tipo de trabalho tratado pela Remuneração por Competências é o de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

	reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade.	
Flannery, et al. (1997)	As estratégias de remuneração baseadas em habilidades recompensam as pessoas pelas habilidades nas quais se exige seu desempenho, em vez de um trabalho específico. Conforme as pessoas adquirem mais habilidades se tornam mais flexíveis.	Parte da identificação das competências, após testá-las e verificar se realmente fazem a diferença, deve-se incorporá-las aos processos de seleção de novos empregados, de desenvolvimento, de avaliação de desempenho e de remuneração. É destinado aos executivos da Organização.

Quadro 4 – Comparação entre Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competências -
FONTE: Flannery, et al. (1997) e Coopers e Lybrand (1997)

Para Ribeiro (1999, p. 48), “remuneração por habilidades ou remuneração por competências são termos usados para definir uma forma de remuneração baseada em pagar por padrões que podem ser competências ou habilidades pré-estabelecidas. Remuneração por Habilidades é mais usada para cargos técnicos ou operacionais e Remuneração por Competências para cargos gerenciais.”

Para a finalidade desse trabalho, o termo Remuneração por Competências engloba as duas definições, tendo em vista que o conceito de competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes. Ribeiro (1999).

Dutra (2001) entende que numa estrutura de remuneração por competências a remuneração deve estar relacionada com o nível de agregação de valor da pessoa, conforme se observa no gráfico abaixo:

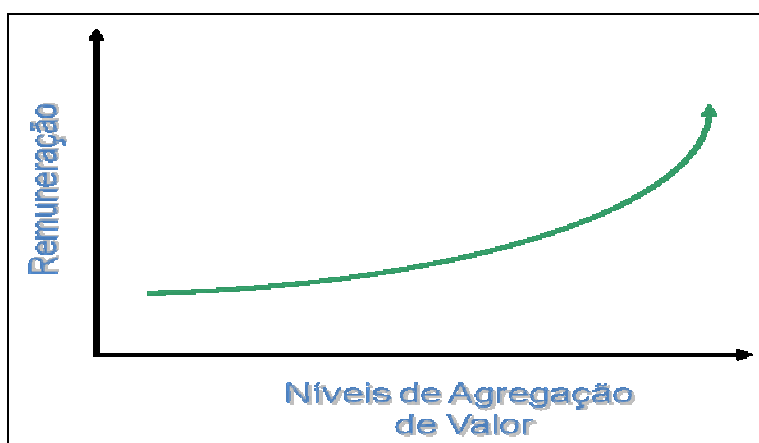


Figura 2 – Relação entre Remuneração e Agregação de Valor

Hipólito (2004) destaca que a agregação de valor é mensurada a partir da visão da organização e não da pessoa:

A compreensão desta dimensão é importante, pois a referência de que a remuneração por competências têm por foco a pessoa têm induzido a uma percepção enganosa de que ela valoriza o indivíduo pelo que ele é quando, na verdade, ele é valorizado pelo que contribui [pela sua entrega], e é justamente esta configuração que permite seu alinhamento com os propósitos organizacionais. (HIPÓLITO, 2004, p. 62)

O conceito de competências ampliado e utilizado para o sistema de gestão por competências, adotado pela organização em estudo, integra o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes com os resultados, a produção e a entrega decorrente da mobilização da pessoa. (McLAGAN apud DUTRA, 2001).

Hipólito acredita que os sistemas de recompensa exercem papel fundamental quando se considera que a utilização do conceito de competências e instrumentos decorrentes deve estimular, além do desenvolvimento dos profissionais, a efetivação de ações que gerem valor para a organização (HIPÓLITO, 2001).

Para Ribeiro (1999) tudo deve começar com a identificação das competências essenciais à organização. A partir daí, deve-se desdobrar essas competências por área ou processo organizacional e, finalmente, desdobrar as competências grupais em individuais.

A mesma autora, em sua dissertação, escreve que a remuneração por competências pode integrar a remuneração fixa ou variável. No caso da primeira integraria a parte fixa da remuneração, após certificação da competência ou das competências definidas. Já no caso da segunda, variável, a avaliação seria periódica e os valores poderiam mudar constantemente. (RIBEIRO, 1999).

Na opinião de Rodrigues (2005), para que o modelo de remuneração por competências se aproxime da realidade é extremamente importante que os gestores entendam o sistema de gestão de pessoas baseado em competências, além de obter um elo entre o modelo, a estratégia organizacional e a realidade operacional de todos os setores da empresa.

Dutra (2001) e Rodrigues (2005) ressaltam que o sistema de remuneração por competência poder ser classificado como um modelo consistente ou apenas como mais uma moda passageira. Para Resende (1999) a remuneração por competências pode ser considerada uma clara evolução do modelo tradicional,

desde que implantado dentro de um contexto integrado de gestão por competências. O autor alerta, no entanto, para o cuidado na definição e na comunicação das competências essenciais para a organização, em todos os seus setores, sob pena de gerar problemas, em vez de soluções.

A organização em estudo, após mapeamento e definição de competências, inicia processo de avaliação de desenvolvimento, baseada no conceito de “entrega”, e com o propósito de estabelecimento conjunto – entre avaliador e avaliado – de plano de desenvolvimento individual.

Assim, ressalvada a consciência de que o modelo de gestão de pessoas por competências deve estar suficientemente claro e assimilado pelos membros da organização e considerando, ainda, que a precipitação na implantação de um sistema de remuneração por competências pode provocar viés na avaliação e no próprio processo de desenvolvimento, além das dificuldades próprias da administração pública, procurou-se conhecer, por meio de pesquisa quantitativa, como os gestores de um órgão do Poder Judiciário da União percebem a possibilidade de mudanças na estrutura remuneratória atual, com foco em competências organizacionais e individuais.

4 METODOLOGIA

Para garantir que os objetivos de um trabalho científico sejam alcançados e também para que os seus resultados sejam aceitos pela comunidade acadêmica é necessário que todo o trabalho esteja ancorado em métodos de pesquisa. Assim, nesse capítulo, será apresentado o método científico utilizado no desenvolvimento da pesquisa.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de pesquisa classificada, segundo a taxonomia de Vergara (2007), da seguinte forma:

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva, tendo em vista que teve o objetivo de revelar as percepções dos gestores de nível tático e operacional da área administrativa do Superior Tribunal de Justiça, acerca da possibilidade de implementação deste sistema estratégico de recompensa.

Já quanto aos meios, ainda segundo a ótica de Vergara (2007), pode ser definida como pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

A análise documental incluiu documentos, relatórios com dados históricos do órgão pesquisado, processos, informações de caráter demográfico e modelos utilizados pela área de gestão de pessoas da organização, além de consulta às informações constantes do *site* da empresa na Internet, como mapa estratégico e planos de gestão.

O referencial bibliográfico utilizado envolveu livros, artigos científicos, revistas, conteúdos de palestras e dissertações que tratam de gestão de pessoas, gestão por competências, remuneração variável e, especificamente, de remuneração por competências.

Para Vergara (2007, p. 48), “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” Nesta pesquisa, a descrição da realidade existente partiu da aplicação de questionários.

4.2 Pesquisa de Campo

O questionário, aplicado no mês de novembro de 2008, foi adaptado do instrumento utilizado por Ribeiro (1999), em sua dissertação de mestrado, por meio do qual foi investigada a percepção dos gestores da área comercial de uma empresa financeira estatal, acerca da possibilidade de implantação de um sistema de remuneração por competências.

O instrumento original continha quarenta questões estruturadas numa escala de Likert de quatro pontos, que variava de discordância total a concordância total.

Seguindo os ensinamentos de Vergara (2007), o questionário foi submetido a testes prévios. Inicialmente, foi oferecido ao julgamento de cinco servidores do tribunal, com notório conhecimento e experiência na área pesquisada, bem como em língua portuguesa, para julgamento do conteúdo das questões, aderência ao tema e à realidade da organização pesquisada, entendimento e correção. Após a devolução, o questionário revisado e reduzido em algumas questões foi submetido à nova apreciação. A validação semântica foi concluída.

O questionário foi ainda submetido a alguns membros da população para preenchimento e calibragem. Essas pessoas foram excluídas do universo da pesquisa.

Após essas etapas, o questionário passou por uma avaliação de juízo, realizada pelo orientador desta monografia, fechando, após novos ajustes, a redação final para aplicação do instrumento.

O questionário foi então finalizado com 28 (vinte e oito) questões fechadas, estruturadas, sete questões de natureza demográfica, como idade, tempo no tribunal, cargo gerencial e escolaridade, além de uma questão aberta, para a inclusão de comentários, de forma opcional.

A seguir, as principais alterações efetuadas no questionário original:

- A escala utilizada, passou a conter, com a inclusão da premissa “não concordo nem discordo”, ao invés de quatro, cinco pontos dispostos da seguinte maneira:

- 1: DISCORDO TOTALMENTE;
- 2: DISCORDO;
- 3: NÃO CONCORDO NEM DISCORDO;
- 4: CONCORDO;
- 5: CONCORDO TOTALMENTE.

- O instrumento original foi reduzido com o objetivo de não cansar o respondente e considerando a exclusão de itens que mais se aproximam da realidade bancária do que do contexto de um órgão público do poder judiciário. Importante lembrar que o questionário original foi desenvolvido para o contexto de uma empresa com fins lucrativos, enquanto que o alvo desta pesquisa é uma organização que não apresenta essa finalidade. É necessário ressaltar, ainda, que, muito embora seja uma empresa pública, a Caixa Econômica Federal, no que se refere à administração de pessoal, está mais aderente às políticas utilizadas na iniciativa privada, sendo inclusive regida, pela Consolidação das Leis do Trabalho. Outro aspecto que convém salientar é a prática comum, nas organizações bancárias, de pagamento de participação nos lucros ou resultados.

- Foi realizada, como já mencionado, uma revisão semântica das questões, com o objetivo de aproximá-las da realidade conceitual do órgão a ser pesquisado.

- Foram suprimidas ou adaptadas algumas questões, de acordo com a avaliação da importância da questão para a organização pesquisada.

Os questionários foram encaminhados por e-mail, acompanhados de uma carta de apresentação, por meio da qual foram prestados alguns esclarecimentos acerca dos objetivos da pesquisa, bem como introduzidos conceitos, para os fins da pesquisa, de competência, remuneração variável, além da relação existente entre competência e remuneração estratégica dentro de uma organização.

Também foi esclarecida, na carta introdutória, a forma de preenchimento do questionário, com a devida explicação acerca da escala utilizada, bem como salientado a necessária preservação do anonimato do respondente.

4.3 Universo e Amostra da Pesquisa

Tendo em vista que os gerentes da organização em estudo foram os primeiros servidores que tiveram a oportunidade de conhecer, mesmo que de forma bem rudimentar, os fundamentos de um sistema de avaliação por competências, optou-se por trabalhar com essa população.

Na ocasião da aplicação do questionário, mês de novembro de 2008, a organização possuía um total de 288 cargos gerenciais ocupados, distribuídos entre as áreas meio e fim, por nível hierárquico, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Quantitativo de Cargos Gerenciais

ÁREA	ADMINISTRATIVA	JUDICIÁRIA
NÍVEL OPERACIONAL	106	75
NÍVEL TÁTICO	35	16
NÍVEL ESTRATÉGICO	19	37
TOTAL	160	128

Convém ressaltar que os gerentes de nível operacional, responsáveis por 63% dos postos gerenciais, ocupam o cargo de chefe de seção, os gerentes de nível tático, responsáveis por 18% das posições, ocupam o cargo de coordenador e os gerentes de nível estratégico, no percentual de 19%, ocupam, além dos cargos de diretor-geral e secretário-geral, os cargos de secretário e assessor-chefe. Não foram considerados na amostra cargos que não possuem relação de chefia e subordinação, como assessor e oficial-de-gabinete.

A pesquisa se restringiu à área administrativa da organização, que possui 56% dos cargos gerenciais e foi concentrada nos cargos de coordenador e chefe de seção, terceiro e quarto níveis gerenciais, respectivamente, que representam, somados, 88% dos postos gerenciais de chefia da área administrativa, resultando na amostra estratificada por cargo e área de 141 servidores, conforme abaixo:

Tabela 2 – Amostra de Cargos Gerenciais

GERÊNCIA	TÁTICA	OPERACIONAL
ÁREA ADMINISTRATIVA	35 – 25%	106 – 75%

A amostra selecionada representa, se considerados todos os cargos gerenciais com relação de chefia e subordinação, 49% do universo de 288 pessoas, 59% dos chefes de seção e 69% dos coordenadores.

Encerrado o prazo de três dias úteis para a devolução dos questionários, foi encaminhado novo e-mail com solicitação de resposta dos sujeitos que ainda não haviam devolvido os questionários, no prazo de dois dias úteis. Esgotado o prazo final estabelecido, chegou-se à seguinte frequência de questionários devolvidos:

Tabela 3 – Frequência dos respondentes

Cargo Gerencial	Frequência	Percentual
Coordenador	11	24,44%
Chefe de Seção	34	75,56%
Total	45	100%

Percebe-se que os percentuais de resposta, por cargo gerencial, estão de acordo com a quantidade de sujeitos da amostra.

Tendo em vista o alcance de 32% da amostra selecionada, conforme tabela abaixo, com uma distribuição homogênea entre os cargos, considerou-se adequado o número de sujeitos respondentes para os fins da pesquisa em pauta.

Tabela 4 - Amostra Selecionada x Amostra Efetiva

Cargo Gerencial	Amostra Selecionada	Amostra Efetiva	Percentual
Coordenador	35	11	31%
Chefe de Seção	106	34	32%
Total	141	45	32%

4.4 Análise dos Dados

A partir dos questionários recebidos, foi criado um banco de dados contendo as respostas.

Utilizou-se o software *SPSS 16.0 for Windows - Statistical Package for Social Sciences*, para armazenamento, manipulação e análise dos dados.

Foram utilizados recursos relacionados à estatística descritiva, como média aritmética, responsável pela representação do ponto de equilíbrio de um conjunto de dados e considerada a medida de tendência central mais utilizada para a representação de uma massa de dados, além do desvio padrão, com o objetivo de verificação da distribuição dos respondentes em relação ao ponto central. Também foram realizados cruzamentos de dados, correlacionando diferentes grupos de informações.

O resultado da análise pode ser visualizado por meio das tabelas que estão demonstradas na sequência do trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Variáveis Demográficas e Funcionais

Inicia-se a análise pelos dados demográficos dos respondentes, comparando os dados coletados com a realidade da organização pesquisada.

Tabela 5 – Correlação entre Sexo e Cargo Gerencial

Sexo	Chefe de Seção		Coordenador		Total	
Feminino	11	32,35%	6	54,55%	17	37,78%
Masculino	23	67,65%	5	45,45%	28	62,22%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

A variável 'sexo' apresenta certa diferença, quando isolada por cargo gerencial. Os chefes de seção do sexo masculino representam a ampla maioria com 67,65% contra 32,35% do sexo feminino. Já quando se isola a análise por Coordenador, percebe-se que a maioria, desta vez não tão ampla, é do sexo feminino com 54,55% contra 45,45% do sexo masculino.

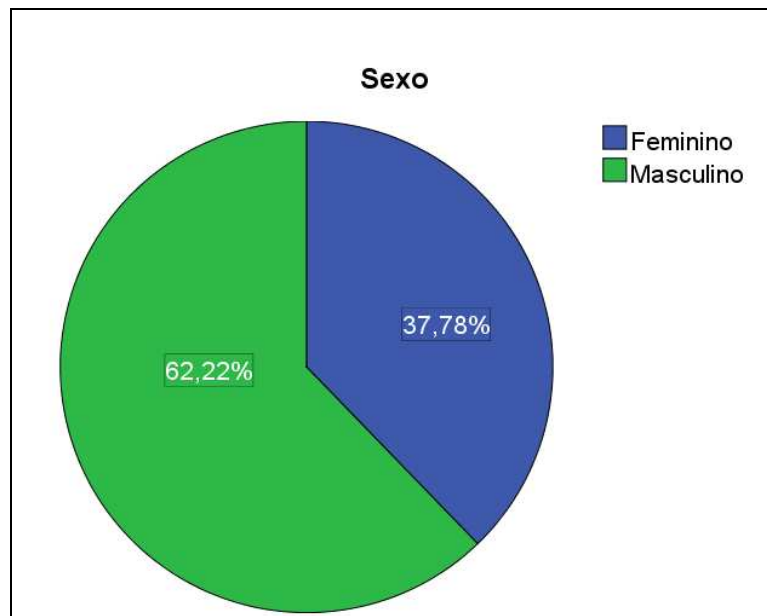


Gráfico 1 – Gráfico Sexo x Cargo Gerencial

Considerando o somatório dos respondentes, prevalece a maioria do sexo masculino com 62,22%, contra 37,78% do sexo feminino. Essa relação está um

pouco diferente da realidade da organização, pois os homens ocupam 55,56% dos cargos gerenciais, contra 44,44% do sexo feminino, contudo, está em perfeita sintonia com a amostra de Coordenadores.

Tabela 6 – Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual
28 a 30	4	8,89%
31 a 40	18	40,00%
41 a 50	20	44,44%
51 a 59	3	6,67%
TOTAL	45	100%

A faixa etária média dos respondentes ficou em 40,98 anos, com desvio-padrão de 6,55, variando de 28 a 59. A tabela acima demonstra que a maior parte da amostra situa-se no intervalo de idade entre 31 e 50 anos, representando, somados, 84,44% dos pesquisados.

A idade média dos servidores da organização é de 41,04 anos, o que demonstra que a amostra está dentro da realidade da organização.

Tabela 7 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Superior Completo	19	42,22%
Especialização	26	57,78%
Total	45	100%

Os dados de escolaridade dos sujeitos que responderam à pesquisa demonstram que todos os respondentes possuem, no tocante à graduação, nível superior completo e que 57,78% destes possuem pós-graduação em nível de especialização.

É importante ressaltar que, muito embora a maioria dos servidores da organização ocupe o cargo de Técnico Judiciário, que não requer formação superior, apenas 24,24% desses servidores não possuem essa formação.

Tabela 8 - Correlação entre Escolaridade e Cargo Gerencial

Escolaridade	Chefe de Seção		Coordenador		Total	
Superior Completo	15	44,12%	4	36,36%	19	42,22%
Especialização	19	55,88%	7	63,64%	26	57,78%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Após a efetivação do cruzamento da variável 'escolaridade' com os dados de 'cargo gerencial', verificou-se que, muito embora a lei que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário da União (Lei n.º 11.416/2006) disponha apenas sobre a preferência de ocupação dos cargos de Chefe de Seção por servidores com formação superior, todos os respondentes da pesquisa possuem essa formação.

Para o cargo gerencial de Coordenador, a referida legislação determina que a ocupação somente recaia sobre servidores com formação superior.

Convém registrar que apenas 9% dos ocupantes de cargo gerencial do Tribunal não possuem formação de nível superior.

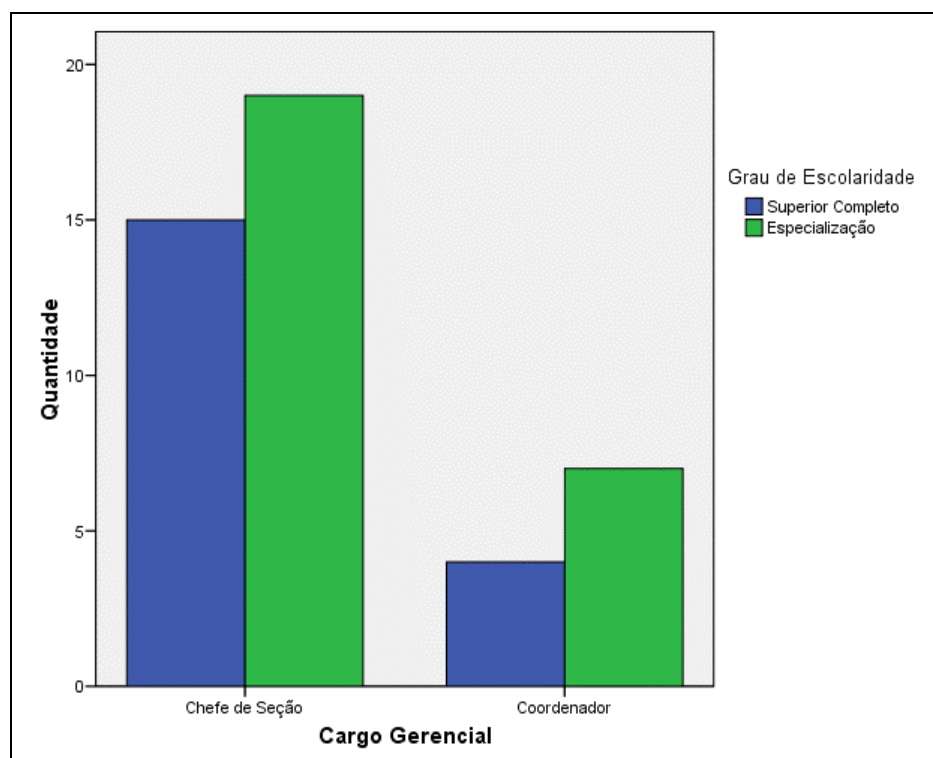


Gráfico 2 - Correlação entre Escolaridade e Cargo Gerencial

Os dados coletados indicam que 44,44% dos respondentes estão estudando no momento. Apesar de não representar a maioria, esses dados demonstram a preocupação do corpo funcional com o aprimoramento e atualização dos conhecimentos.

Tabela 9 - Servidores estudando no momento

Estudando no Momento	Frequência	Percentual
Não	25	55,56%
Sim	20	44,44%
Total	45	100%

É necessário destacar, dentre os fatores que motivam os servidores da organização a continuarem estudando a existência de um programa interno de bolsas de estudo, dividido em duas vertentes: turmas fechadas programadas pela instituição em consonância com as competências essenciais e os objetivos estratégicos e cursos de livre escolha, mas de interesse da organização.

Além disso, o plano de carreira da instituição possibilita o pagamento de uma gratificação denominada Adicional de Qualificação, destinada aos servidores que possuem graduação e/ou pós-graduação.

Foi efetivada uma análise das respostas ao fator 'estudando no momento', por cargo gerencial, que resultou na tabela abaixo:

Tabela 10 - Correlação entre Cargo Gerencial e Gerentes Estudando no Momento

Cargo Gerencial	Estudando		Não estudando		Total	
Chefe de Seção	20	80,00%	14	70,00%	34	75,56%
Coordenador	5	20,00%	6	30,00%	11	24,44%
Total	25	100,00%	20	100,00%	45	100,00%

Observa-se que 80% (oitenta por cento) dos chefes de seção e 70% (setenta por cento) dos coordenadores encontram-se em estudos, permitindo inferir que a preocupação com o desenvolvimento e a consciência da necessidade de aperfeiçoamento independem do cargo gerencial ocupado na organização.

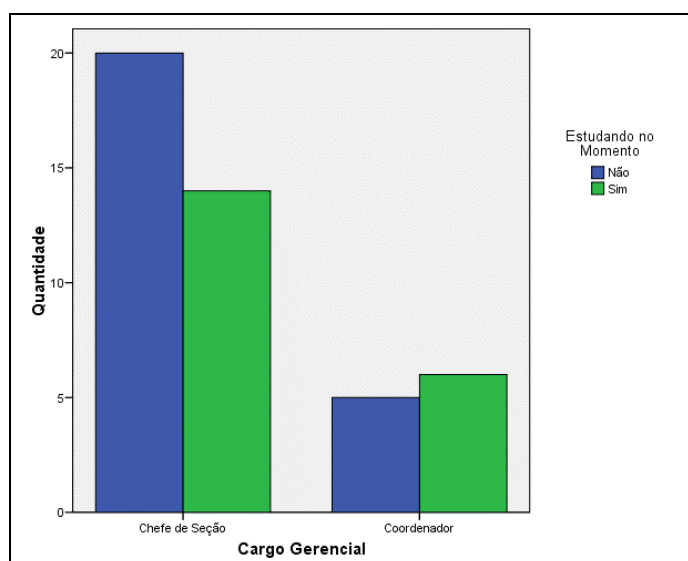


Gráfico 3 - Correlação entre Cargo Gerencial e Gerentes Estudando no Momento

Foi realizado, também, um cruzamento entre os dados da variável 'escolaridade' e os dados da variável 'estudando no momento':

Tabela 11 - Correlação entre Gerentes estudando no Momento e Escolaridade

Estudando no Momento	Superior Completo		Especialização		Total	
Não	10	52,63%	15	57,69%	25	55,56%
Sim	9	47,37%	11	42,31%	20	44,44%
Total	19	100,00%	26	100,00%	45	100,00%

Os resultados demonstram, como esperado, que a maior frequência relativa de respondentes estudando no momento está concentrada nos sujeitos que possuem nível superior completo com 47,37%, contudo, a diferença não é muito grande, uma vez que 42,31% dos sujeitos que declararam possuir especialização estão buscando uma nova graduação ou pós-graduação.

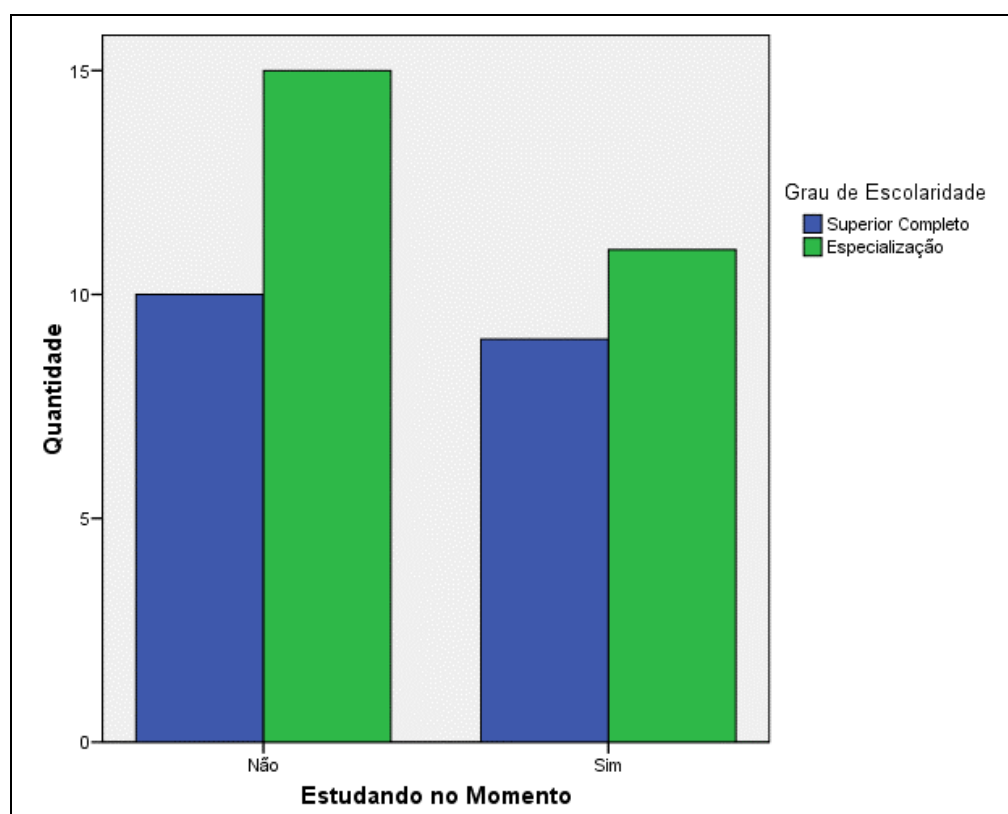


Gráfico 4 - Correlação entre Gerentes estudando no Momento e Escolaridade

Considerando os dados coletados na amostra selecionada, foram analisadas as seguintes variáveis: 'tempo no tribunal', 'tempo em cargo gerencial' e 'tempo no atual cargo':

Tabela 12 - Comparação entre tempo no tribunal, tempo em cargo gerencial e tempo no atual cargo

Tempo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tribunal	0	28	12,24	6,17
Cargo Gerencial	0	25	7,27	6,28
Atual Cargo	0	20	6,62	5,92

Verifica-se que o tempo máximo de exercício na organização pesquisada é de 28 anos, com média de permanência de 12,24 anos.

O tempo médio de ocupação de cargo gerencial, entendido aqui como todos os cargos ocupados durante o exercício na organização é de 7,27 anos e o tempo máximo de ocupação somada é de 25 anos.

Já o tempo médio de ocupação do atual cargo gerencial é de 6,62 anos, com servidores que chegam a estar ocupando o cargo há 20 anos consecutivos.

Merece registro os altos coeficientes de desvio padrão, que indicam grande variação entre os tempos de ocupação de cargos, pelos respondentes.

Tabela 13 - Correlação entre Tempo no Tribunal e Cargo Gerencial

Tempo no Tribunal	Chefe de Seção		Coordenador		Total	
0 a 5	10	29,41%	2	18,18%	12	26,67%
6 a 10	2	5,88%	3	27,27%	5	11,11%
11 a 15	11	32,35%	3	27,27%	14	31,11%
16 a 20	10	29,41%	3	27,27%	13	28,89%
21 a 25	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
26 a 30	1	2,94%	0	0,00%	1	2,22%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

A tabela acima demonstra a pequena quantidade de ocupantes do cargo de chefe de seção com tempo de Tribunal na escala de 6 a 10 anos, enquanto que no nível gerencial imediatamente superior, a distribuição se mostra bastante homogênea entre as quatro primeiras escalas temporais. No geral, percebe-se que a maioria dos respondentes tem entre 11 e 15 de tempo no Tribunal, o que pode indicar elevado conhecimento e aceitação da cultura organizacional.

Procurou-se demonstrar o tempo de experiência em cargos gerenciais, dos respondentes, considerando todos os cargos gerenciais ocupados durante a sua trajetória dentro da organização pesquisada.

Tabela 14 - Correlação entre Tempo em Cargo Gerencial e Cargo Gerencial ocupado

Tempo em Cargo Gerencial	Chefe de Seção		Coordenador		Total	
0 a 5	19	55,88%	4	36,36%	23	51,11%
6 a 10	4	11,76%	3	27,27%	7	15,56%
11 a 15	9	26,47%	1	9,09%	10	22,22%
16 a 20	1	2,94%	3	27,27%	4	8,89%
21 a 25	1	2,94%	0	0,00%	1	2,22%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes pertence à escala inicial de experiência gerencial, indicando um alto grau de rotatividade nesses cargos, tendo em vista que os gerentes não permanecem em sua ocupação por muito tempo.

Os presidentes da organização pesquisada são escolhidos para mandatos bianuais, sem direito à recondução. Assim, com a mudança na cadeira presencial a cada dois anos, ocorrem mudanças nos cargos de confiança, de alto escalão, que acabam por se propagarem nos níveis gerenciais estratégico e tático, chegando até o nível operacional. Essa característica de mudanças em curto prazo, aliada às exigências naturais dos cargos gerenciais pode ajudar a explicar o alto grau de rotatividade encontrado.

Tabela 15 - Correlação entre Tempo no atual Cargo Gerencial e Cargo Gerencial ocupado

Tempo no atual Cargo Gerencial	Chefe de Seção		Coordenador		Total	
0 a 5	21	61,76%	6	54,55%	27	60,00%
6 a 10	4	11,76%	2	18,18%	6	13,33%
11 a 15	6	17,65%	2	18,18%	8	17,78%
16 a 20	3	8,82%	1	9,09%	4	8,89%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Os resultados da relação demonstrada na tabela acima estão em consonâncias com aqueles discutidos anteriormente, quando demonstram que 61,76% dos chefes de seção não têm mais que 5 anos de exercício no atual cargo gerencial. Entre os coordenadores o índice é pouco menor, 54,55%. Observa-se,

também, que entre os respondentes da pesquisa poucos se encontram ocupando o atual cargo gerencial a mais de quinze anos.

5.2 Análise dos Itens da Pesquisa

A partir desse tópico, inicia-se a apresentação e a discussão dos resultados das perguntas de pesquisa.

A pesquisa buscou avaliar a percepção dos gerentes da área administrativa do tribunal acerca da possibilidade de implantação de um sistema de remuneração por competências, assim, buscou-se, primeiramente, verificar os níveis de concordância e de discordância com as afirmativas propostas.

Considera-se concordância as respostas 'CONCORDO' e 'CONCORDO TOTALMENTE' e discordância as respostas 'DISCORDO' e 'DISCORDO TOTALMENTE'.

Dessa forma, obteve-se a tabela abaixo, classificada em ordem decrescente de concordância:

Tabela 16 - Índice de concordância e discordância com as afirmações

Item	% Concord.	% Discord.	Não concordo nem discordo
15. As competências definidas para compor a base da remuneração variável devem estar relacionadas aos resultados esperados.	93,33%	4,44%	2,23%
1. Com sua remuneração vinculada às competências, o servidor terá de buscar seu autodesenvolvimento e necessitará dedicar tempo para esta atividade.	91,11%	4,44%	4,45%
4. O sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os servidores do Tribunal.	86,67%	11,11%	2,22%
28. A remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de desenvolvimento, permitindo ao servidor buscar constante aperfeiçoamento.	86,67%	4,44%	8,89%
22. A remuneração por competências constitui um instrumento importante de desenvolvimento dos servidores.	84,44%	8,89%	6,67%
26. A remuneração por competências só terá sucesso no Tribunal se existir forte sensibilização do corpo gerencial sobre sua importância.	84,44%	13,33%	2,23%
18. A remuneração por competências constitui uma forma de reconhecimento da contribuição de cada servidor.	82,22%	6,67%	11,11%
5. A remuneração por competências constitui um dos fatores que possibilitam aumentar o nível de motivação dos servidores de uma organização.	80,00%	8,89%	11,11%
13. A remuneração por competências é mais justa porque possibilita recompensar o desempenho do servidor.	80,00%	13,33%	6,67%
6. A organização que remunera seus servidores com base nas competências é uma organização moderna.	77,78%	6,67%	15,55%

Item	% Concord.	% Discord	Não concordo nem discordo
8. A remuneração por competências proporcionará o crescimento profissional dos servidores pelos seus méritos.	75,56%	2,22%	22,22%
20. A remuneração por competência pode ser implementada gradativamente em todas as áreas do Tribunal.	75,56%	13,33%	11,11%
3. A adoção de um sistema de remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.	71,11%	4,44%	24,45%
25. O Tribunal é um órgão público com barreiras legais que poderão dificultar a implementação de uma política de remuneração variável, por competências.	66,67%	15,56%	17,77%
14. Para implantar a remuneração por competências, o Tribunal irá facilitar e incentivar o desenvolvimento das competências necessárias pelos seus servidores.	57,78%	11,11%	31,11%
10. Ao implementar uma política de remuneração por competências, o Tribunal o fará de forma planejada.	55,56%	8,89%	35,55%
19. Os servidores do Tribunal terão dificuldades em assimilar uma sistemática de remuneração variável, por competências.	55,56%	28,89%	15,55%
24. A estrutura do Tribunal, com diversos níveis hierárquicos e decisórios, dificultará o planejamento e a implementação de uma política de remuneração por competências.	53,33%	24,44%	22,23%
17. O Tribunal proporcionará a participação de todos no processo de implantação da política de remuneração por competências.	37,78%	17,78%	44,44%
23. A remuneração por competências gerará frustração pelo não pagamento ou reconhecimento de uma competência que o servidor possua, mas que não é essencial para o Tribunal.	37,78%	28,89%	33,33%
7. A aplicação da remuneração por competências gerará clima de tensão no ambiente de trabalho.	35,56%	37,78%	26,66%
21. Aplicar um sistema de remuneração por competências implica sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles.	35,56%	37,78%	26,66%
16. A remuneração por competências gerará predominância do indivíduo sobre a equipe.	31,11%	48,89%	20,00%
12. A utilização pelo Tribunal da remuneração por competências constituirá fator de desmotivação para os servidores mais antigos.	24,44%	48,89%	26,67%
2. As competências dos servidores do Tribunal são facilmente reconhecidas e identificadas.	20,00%	55,56%	24,44%
11. A remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os servidores do Tribunal.	15,56%	62,22%	22,22%
9. Uma política de remuneração por competências será facilmente aplicada aos servidores do Tribunal.	8,89%	82,22%	8,89%
27. Uma política de remuneração por competências induzirá o gerente a focar mais o estudo e menos os resultados do trabalho.	2,22%	75,56%	22,22%

Obs.: % Concord. = % Concordância; % Discord. = % Discordância

A seguir, avaliaremos a percepção dos respondentes, item por item, em ordem decrescente de concordância:

Tabela 17 - Questão 15

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
15. As competências definidas para compor a base da remuneração variável devem estar relacionadas aos resultados esperados.	2	5	4,20	0,690

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

A questão 15 teve o objetivo de medir a percepção dos gerentes quanto à relação existente entre competências e resultados esperados. Essa questão com média de 4,20 e desvio padrão de 0,690 obteve o maior índice de concordância (93,33%), o que demonstra a consciência do corpo gerencial quanto à importância da definição da vinculação direta das competências, que serão avaliadas, e os resultados alcançados, que determinarão o pagamento da remuneração variável.

Esse alto índice de concordância também foi observado por Ribeiro (1999) em sua pesquisa, por meio da qual 94,20% dos gerentes concordaram com a relação entre competências essenciais e resultados organizacionais.

Tabela 18 - Questão 1

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
1. Com sua remuneração vinculada às competências, o servidor terá de buscar seu autodesenvolvimento e necessitará dedicar tempo para esta atividade.	2	5	4,33	0,770

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

A questão 1 buscou avaliar a percepção dos gestores quanto à necessidade de busca de autodesenvolvimento em um sistema de gestão por competências. Com uma média de 4,33 e desvio padrão de 0,770, essa questão atingiu o índice de concordância de 91,11%, demonstrando que os gerentes entendem que para adquirir as competências necessárias ao alcance dos resultados organizacionais os servidores terão que estar em constante processo de desenvolvimento e que para isso, não basta esperar pelas ações organizacionais. O servidor deverá ter papel ativo, deverá ter consciência das suas necessidades de aprimoramento e tomar as iniciativas para suprir as suas deficiências e aprimorar as suas qualidades, dedicando tempo para o autodesenvolvimento.

Importante acrescentar que o autodesenvolvimento pode ser alcançado com estratégias como leitura de livros, observação de filmes, participação em reuniões, entre outras.

Tabela 19 - Questão 4

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
4. O sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os servidores do Tribunal.	2	5	4,36	0,980

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

Por meio da questão 4 procurou-se avaliar a percepção dos respondentes, quanto à importância do envolvimento de todos os servidores da organização no processo de remuneração por competências.

Com média aritmética de 4,36, desvio padrão de 0,980 e um índice de concordância de 86,67%, as respostas apontaram a necessidade de envolvimento de todos no processo, evitando-se, assim, a formação de nichos privilegiados em decorrência da atividade executada, com direito ao recebimento de remuneração variável.

Muito embora o modelo de gestão por competências e, por consequência, o sistema de remuneração por competências deva contemplar todos os membros da organização, Dutra (2004), ao descrever a experiência de implantação do modelo em uma petroquímica, reconheceu que a absorção dos conceitos e processos de gestão não se dá de forma uniforme em toda a empresa.

Tabela 20 - Questão 28

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
28. A remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de desenvolvimento, permitindo ao servidor buscar constante aperfeiçoamento.	2	5	4,11	0,750

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

A questão 28 também apresentou um índice de concordância de 86,67%, a média aritmética encontrada foi de 4,11 e o desvio padrão de 0,750. Essa questão, que tratou da necessária busca de aperfeiçoamento, tem relação direta com a questão 1, que tratou do autodesenvolvimento, e, conseqüentemente, indicou uma percepção bastante alta quanto à concordância, indicando a relação entre auto-avaliação e autodesenvolvimento, com a finalidade de aperfeiçoamento.

Tabela 21 - Questão 22

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
22. A remuneração por competências constitui um instrumento importante de desenvolvimento dos servidores.	1	5	3,98	0,890

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Essa questão, com índice de concordância de 84,44%, média de 3,98 e desvio padrão de 0,890 demonstra certa similaridade com questões anteriores que trataram do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento, não podendo fugir muito dos indicadores encontrados na análise daquelas questões, o que demonstra estar muito bem entendida, entre os membros do corpo gerencial, a capacidade impulsionadora de um sistema de remuneração por competências, quando se trata de desenvolvimento de servidores.

Tabela 22 - Questão 26

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
26. A remuneração por competências só terá sucesso no Tribunal se existir forte sensibilização do corpo gerencial sobre sua importância.	1	5	4,09	1,100

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Essa questão teve o objetivo de descobrir o que os gestores pensam da necessidade de comprometimento deles com o sistema. E as respostas, com um índice de concordância de 84,44%, média aritmética de 4,09 e desvio padrão de 1,100, indicam a consciência de que o sistema de remuneração por competências só funciona com o comprometimento do corpo gerencial.

Em geral, qualquer sistema de gestão de pessoas mal aplicado obterá resultados indesejados, por melhor que sejam as suas bases e fundamentos. Essa premissa não é exclusividade do sistema de gestão de pessoas por competências. O comprometimento e a participação do corpo gerencial em todas as etapas do sistema são de fundamental importância para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Tabela 23 - Questão 18

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
18. A remuneração por competências constitui uma forma de reconhecimento da contribuição de cada servidor.	1	5	3,93	0,840

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A questão 18, que procurou identificar a vinculação existente entre remuneração por competências e o reconhecimento da contribuição do servidor, obteve média aritmética de 3,93 e desvio padrão de 0,840.

Com um índice de concordância de 82,22%, fica claro que os sujeitos que responderam a pesquisa têm consciência de que os servidores entregam resultados diferenciados para a organização e que a existência de um sistema de remuneração integrante de um processo que procure medir o resultado da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada membro da organização, é uma forma de reconhecimento do trabalho.

Tabela 24 - Questão 5

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
5. A remuneração por competências constitui um dos fatores que possibilitam aumentar o nível de motivação dos servidores de uma organização.	1	5	3,98	0,940

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A questão 5 buscou respostas acerca da motivação dos servidores e deixou claro, com índice de concordância de 80% que os gerentes enxergam uma relação direta entre remuneração por competências e motivação do servidor. Esse item obteve média aritmética de 3,98 e desvio padrão de 0,940.

O comentário abaixo diz respeito à motivação do servidor:

A forma como o servidor é tratado e o reconhecimento do valor de seu trabalho também o motiva.

A utilização de um sistema transparente, ético e que reconheça o servidor pelo que ele entrega para a instituição, aferido de forma justa, assim como fatores como qualidade de vida e bom ambiente de trabalho podem ser considerados fatores motivacionais.

Tabela 25 - Questão 13

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
13. A remuneração por competências é mais justa porque possibilita recompensar o desempenho do servidor.	1	5	3,87	1,040

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

O sentimento de justiça no trabalho foi abordado pela questão 13 onde 80% dos respondentes concordaram que, ao recompensar o desempenho de cada servidor, o sistema de remuneração por competências induz esse sentimento. A questão teve média aritmética de 3,87 e desvio padrão de 1,040.

É bastante comum em grupos de trabalho a presença de pessoas que apresentam resultados bastante diferenciados, mas recebem o mesmo salário ou remuneração. Esse fenômeno é mais evidente ainda no setor público, onde os servidores são selecionados por concurso público de provas, ou de provas e títulos, onde o fator primordial para o sucesso na seleção é a evidenciação, em termos objetivos, do conhecimento relacionado aos itens do edital.

As pessoas selecionadas ingressam na organização com salários idênticos e, salvo exceções, são promovidos de forma semelhante, ao longo da carreira, em razão da antiguidade, sem nenhuma relação com a produtividade, entrega ou mesmo com questões relacionadas à adaptação ao meio organizacional.

A diferença na produção individual sem a devida contrapartida proporcional é bastante apontada como fator de desmotivação entre os servidores.

Tabela 26 - Questão 6

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
6. A organização que remunera seus servidores com base nas competências é uma organização moderna.	1	5	3,89	0,860

Legenda: Min = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A maioria dos respondentes, com índice de concordância de 77,78%, consegue enxergar a empresa que utiliza remuneração por competências como uma empresa moderna. As respostas a esse item obtiveram média aritmética de 3,89 e desvio padrão de 0,860.

De fato, a utilização desse tipo de remuneração estratégica é recente no meio empresarial. No serviço público, então, os casos de utilização exitosa são muitos raros e geralmente encontrados em empresas públicas ou sociedades de economia mista, integrantes da administração pública indireta.

Ressalte-se que propostas de mudanças concretas em gestão de pessoas com ênfase em remuneração por competências surgiram, efetivamente, a

partir do final da década de 90, como resultado do reconhecimento da necessidade de revisão dos processos, iniciado nos anos 80.

Tabela 27 - Questão 8

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
8. A remuneração por competências proporcionará o crescimento profissional dos servidores pelos seus méritos.	2	5	3,96	0,740

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Com um índice de concordância de 75,56%, média aritmética de 3,96 e desvio padrão de 0,740, os gerentes entenderam que o sistema de remuneração proposto favorece o crescimento profissional dos servidores por seus méritos.

Pode-se entender que a meritocracia (aqui entendida, de forma estreita, como o reconhecimento da dedicação e do esforço de cada um) está presente em todos os sistemas de remuneração que procurem valorizar o servidor pelo resultado que ele entrega para a organização.

Tabela 28 - Questão 20

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
20. A remuneração por competência pode ser implementada gradativamente em todas as áreas do Tribunal.	1	5	3,69	0,870

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A organização em estudo divide-se, claramente, em área fim e área meio. Na área fim estão os serviços diretamente relacionados com a prestação dos serviços para o qual o Tribunal foi criado, destacando-se o processamento e julgamento dos feitos judiciais. Na área meio estão todas as áreas que dão suporte a essas atividades, como: recursos humanos, contabilidade, administração, informática, comunicação e segurança, entre outras.

A questão 20 procurou obter respostas acerca da possibilidade de implantação desse sistema de remuneração em toda a organização e obteve uma concordância de 75,56%, com média aritmética de 3,69 e desvio padrão de 0,870.

Convém ressaltar o fato de a pesquisa ter sido aplicada unicamente na área administrativa do Tribunal, contudo, entende-se que a implantação do sistema de forma segmentada pode não produzir os resultados desejados, uma vez que os servidores da área finalística não conseguiriam alcançar os objetivos estratégicos da

organização sem o trabalho dos demais integrantes do corpo funcional. Além disso, a ausência de reconhecimento de determinada categoria pode resultar em importante fator de desmotivação.

Tabela 29 - Questão 3

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
3. A adoção de um sistema de remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.	1	5	3,82	0,830

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

Com um índice de concordância de 71,11%, média aritmética de 3,82 e desvio padrão de 0,830, os respondentes entenderam que o sistema em estudo pode ajudar a empresa a melhorar o seu desempenho.

De forma semelhante, na pesquisa realizada por Ribeiro (1999) foi evidenciada a concordância de 91,90% dos respondentes com essa afirmativa.

Em síntese, ao mapear o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus servidores e agir para o desenvolvimento das competências individuais que darão sustentação às competências essenciais da organização, espera-se a obtenção de resultados caracterizados como diferenciais competitivos do órgão.

Tabela 30 - Questão 25

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
25. O Tribunal é um órgão público com barreiras legais que poderão dificultar a implementação de uma política de remuneração variável, por competências.	1	5	3,64	1,110

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente

Segundo 66,67% dos respondentes, a legislação aplicada no setor público pode ser um entrave à adoção de uma política de remuneração por competências. A média aritmética obtida foi de 3,64 com desvio padrão de 1,110.

Essa percepção pode estar ligada ao conservadorismo existente nas relações trabalhistas predominantes na administração pública direta. Os servidores públicos são regidos pela Lei n.º 8.112/90 e qualquer alteração na legislação, precedida de muita discussão e negociação, deve, obrigatoriamente, passar pelo

processo legislativo que se inicia com projeto de lei, o qual segue para o Poder Legislativo e no final é submetido à sanção presidencial.

Assim, a velocidade da mudança em órgãos públicos como em um Tribunal, ainda tende a ser muito inferior à desejada.

Necessário ainda ressaltar aspectos como a cultura organizacional, que impõe a realização da mudança em etapas, de forma gradual.

Tabela 31 - Questão 14

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
14. Para implantar a remuneração por competências, o Tribunal irá facilitar e incentivar o desenvolvimento das competências necessárias pelos seus servidores.	2	5	3,62	0,890

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Essa questão não teve um nível de concordância tão alto quanto as anteriores, nada obstante, 57,78% dos respondentes entenderam que o Tribunal vai facilitar e incentivar o desenvolvimento das competências. A média aritmética alcançada foi de 3,62 com desvio padrão de 0,890.

Muito embora o servidor deva procurar aprimora-se constantemente e considerando ainda o incentivo ao autodesenvolvimento, conforme já discutido, a organização deve investir no desenvolvimento e na capacitação de seu corpo funcional.

A percepção dos gerentes também pode ser relacionada à cultura da organização pesquisada, que costuma investir em processos de desenvolvimento e capacitação, conforme orçamento destinado anualmente para esse fim.

Tabela 32 - Questão 10

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
10. Ao implementar uma política de remuneração por competências, o Tribunal o fará de forma planejada.	1	5	3,53	0,840

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Cerca de 56% dos respondentes acreditam que, se implantada no Tribunal, a política de remuneração por competências será precedida de planejamento, contudo, destaque-se que 35,55% dos gerentes manifestaram dúvida ao marcar que não concordam nem discordam. Essa percepção pode estar ligada à

cultura do Tribunal, que não traz como elemento a utilização de planejamentos de longo prazo, muito por causa das mudanças bianuais na administração. A média aritmética alcançada foi de 3,53, com desvio padrão de 0,840.

Tabela 33 - Questão 19

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
19. Os servidores do Tribunal terão dificuldades em assimilar uma sistemática de remuneração variável, por competências.	1	5	3,27	0,960

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Essa questão demonstra preocupação de 55,56% dos respondentes com a assimilação dessa sistemática de remuneração variável pelos servidores. Mais uma vez convém lembrar a ausência da cultura de remuneração variável no âmbito do Poder Judiciário da União. A questão registrou média aritmética de 3,27 e desvio padrão de 0,960.

Pode-se inferir que a falta de conhecimento sobre o tema tenha contribuído para essa percepção negativa.

Tabela 34 - Questão 24

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
24. A estrutura do Tribunal, com diversos níveis hierárquicos e decisórios, dificultará o planejamento e a implementação de uma política de remuneração por competências.	1	5	3,29	0,990

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Estruturas hierárquicas muito segmentadas, onde existe uma grande distância entre o nível operacional e o nível estratégico, acabam por atrapalhar a tomada de decisão. Na opinião de 53,33% dos respondentes, o organograma do Tribunal, com várias camadas decisórias é mais um fator dificultador para a implantação de uma nova política remuneratória. As respostas a essa questão alcançaram uma média aritmética de 3,29 com desvio padrão de 0,990.

Tabela 35 - Questão 17

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
17. O Tribunal proporcionará a participação de todos no processo de implantação da política de remuneração por competências.	1	5	3,24	0,880

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Os resultados obtidos para essa questão indicam que 44,44% dos respondentes têm dúvida quanto à possibilidade do Tribunal proporcionar a participação de todos no processo de implantação dessa política de remuneração. Se somarmos com o índice de 17,78% dos respondentes que não concordam com o texto dessa questão, atinge-se o percentual de 62,22%, que demonstram não ter certeza quanto à abertura para participação em um possível processo de implantação na organização. Essa questão obteve 3,24 de média e 0,880 de desvio padrão.

Releva lembrar que, na questão 20, 75,56% dos respondentes manifestaram sua concordância com a possibilidade de implantação gradativa do sistema de remuneração por competências em todas as áreas do Tribunal. Isso denota um aspecto cultural favorável aos sistemas de remuneração alternativos, desde que resultado de um política remuneratória única.

Tabela 36 - Questão 23

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
23. A remuneração por competências gerará frustração pelo não pagamento ou reconhecimento de uma competência que o servidor possua, mas que não é essencial para o Tribunal.	1	5	3,11	0,930

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Uma pequena maioria dos respondentes (37,78%) entendeu que pode haver frustração caso determinada competência possuída, mas não valorizada pela organização, deixe de ser reconhecida e, assim, não gere uma contrapartida remuneratória.

A diferença, entre esse índice de concordância, para os gerentes que não acreditam nessa premissa é muito pequena (28,89%). Essa questão teve média aritmética de 3,11 e desvio padrão de 0,930.

Tabela 37 - Questão 7

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
7. A aplicação da remuneração por competências gerará clima de tensão no ambiente de trabalho.	2	5	3,02	0,940

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

As respostas a essa questão demonstraram uma clara divisão entre os respondentes, pois 35,56% deles concordaram com a premissa, enquanto que

37,78% discordaram da possibilidade de surgimento de um clima de tensão, causada pela adoção da política de remuneração por competências. A média aritmética obtida foi de 3,02, com desvio padrão de 0,940.

Vale registrar um comentário obtido na pesquisa, sobre o assunto:

Mas é uma tensão positiva, de concorrência sadia; o servidor estará em busca de melhora pessoal.

O citado comentário denota crença de que possível tensão provocada pelo processo de implantação do sistema de remuneração por competências, pode ser utilizada de forma positiva, como fator impulsionador do desenvolvimento.

Tabela 38 - Questão 21

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
21. Aplicar um sistema de remuneração por competências implica sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles.	1	5	2,98	0,940

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A exemplo da questão anterior, a percepção dos respondentes quanto à vinculação de um sistema de remuneração por competências e o aumento dos mecanismos de controle se mostrou bastante dividida, considerando que 35,56% concordaram com a sobrecarga de trabalho e, com um percentual ligeiramente maior, 37,78% dos respondentes não enxergaram essa relação. Essa questão teve média aritmética de 2,98 e desvio padrão de 0,940.

Tabela 39 - Questão 16

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
16. A remuneração por competências gerará predominância do indivíduo sobre a equipe.	1	5	2,78	1,080

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

A maioria dos respondentes (48,89%) discordou da afirmativa de que o sistema de remuneração por competências favorece a predominância do indivíduo sobre a equipe. A média aritmética alcançada foi de 2,78 com desvio padrão de 1,080.

O modelo de gestão de pessoas por competências busca a integração de todos os subsistemas de pessoal (recrutamento, seleção, alocação, movimentação, desenvolvimento, avaliação e remuneração) com vistas ao alcance dos objetivos

estratégicos da organização. Para o alcance dos resultados é necessário o comprometimento de todos e a atuação em sintonia. Considerando isso, a supremacia do indivíduo sobre a equipe poderia dificultar o alcance das metas propostas pela empresa.

Tabela 40 - Questão 12

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
12. A utilização pelo Tribunal da remuneração por competências constituirá fator de desmotivação para os servidores mais antigos.	1	5	2,67	1,020

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

O percentual de 48,89% dos indivíduos que responderam à pesquisa entendeu que o sistema de remuneração estratégica em discussão não se constitui em um fator que gere desmotivação entre os servidores mais antigos. A média aritmética foi 2,67 com desvio padrão de 1,020.

Pelo comentário abaixo, percebe-se a tendência contrária à afirmação:

Toda mudança é resistida, mas isso não pode ser fator impeditivo do crescimento institucional e pessoal; tal proposta mexerá com aqueles que estão só esperando 10, 15 ou 20 anos para aposentar..., ela resgatará o profissional que, por alguma razão no passado, passou a fazer apenas o mínimo possível, quando ele pode muito mais.

A idéia de um sistema de remuneração variável gira em torno do aumento da produtividade, melhoria de performance e do reconhecimento dessa entrega, procurando gerar, assim, um fator de motivação que deveria alcançar todos os membros da organização, dos mais novos aos mais antigos.

Tabela 41 - Questão 2

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
2. As competências dos servidores do Tribunal são facilmente reconhecidas e identificadas.	1	4	2,60	0,860

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Segundo a percepção de 55,56% dos respondentes, as competências dos membros da organização pesquisada não são fáceis de serem identificadas e reconhecidas. Essa avaliação, com média de 2,60 e desvio padrão de 0,860, evidencia a preocupação com o processo de seleção das competências que serão avaliadas pela organização, bem como a forma de avaliação.

Tabela 42 - Questão 11

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
11. A remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os servidores do Tribunal.	1	4	2,42	0,890

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Com um índice de 62,22% de discordância, a maioria dos respondentes descartou a possibilidade de um sistema de remuneração por competências interferir no relacionamento entre os servidores. Essa questão obteve média de 2,42 e desvio padrão de 0,890.

Tabela 43 - Questão 9

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
9. Uma política de remuneração por competências será facilmente aplicada aos servidores do Tribunal.	1	5	2,16	0,900

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Mais de 80% dos sujeitos que responderam a pesquisa discordam dessa afirmação, tendo em vista acreditarem em fortes obstáculos à nova política de remuneração. Apenas 8,89% dos respondentes acreditam que a implantação desse sistema de remuneração variável será uma tarefa de fácil aplicação no Tribunal. Essa questão teve média aritmética de 2,16 e desvio padrão de 0,900.

Além da cultura organizacional e dos limitadores típicos do serviço público, fatores observados na pesquisa e já discutidos como: estrutura segmentada do Tribunal, a dificuldade de assimilação da política por parte dos servidores e a existência de barreiras legais ajudam a explicar essa percepção.

Convém trazer o comentário de um dos respondentes, acerca do assunto:

Esta é uma proposta inovadora. Porém, de difícil aplicabilidade no âmbito da Administração Pública.

De fato, esse modelo está em consonâncias com as mudanças na forma de gerir pessoas que vem sendo observadas nas últimas décadas. Dutra (2004) destaca as seguintes transformações:

- alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, de obediente para empreendedor;

- deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; e
- maior relevância das pessoas no sucesso do negócio.

Tabela 44 - Questão 27

Questão	Min.	Máx.	MA	DP
27. Uma política de remuneração por competências induzirá o gerente a focar mais o estudo e menos os resultados do trabalho.	1	4	2,16	0,640

Legenda: Mín = mínimo; Máx = máximo; MA = média aritmética; e DP = desvio padrão

Variação de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente

Com relação à possibilidade de uma política de remuneração por competências desviar o foco principal do trabalho para o estudo, 75,56% dos respondentes discordou dessa afirmação. A média aritmética foi 2,16, como no item anterior, com desvio padrão de 0,640, caracterizando um índice de concordância bastante baixo.

O modelo de gestão por competências em estudo está focado na entrega, ou seja, nos resultados alcançados pela organização, por meio de seus servidores. Assim, dentro dessa perspectiva de sistema, a existência de servidores em constante desenvolvimento, sem a devida transformação desse acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, forma um grande capital intelectual, contudo, tende a não ser valorizada em termos de agregação de valor para a empresa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho realizado teve como objetivo principal identificar as percepções dos gestores da área administrativa de um órgão do Poder Judiciário da União acerca da possibilidade de implementação gradativa de um sistema de remuneração por competências, integrando todos os subsistemas de gestão de pessoas e alinhando-os com os objetivos estratégicos da organização, aumentando, assim, o comprometimento dos indivíduos e possibilitando o alcance e a manutenção de diferenciais competitivos.

Os modelos de gestão de pessoas vêm deslocando o foco do controle para o desenvolvimento e, mais efetivamente, a partir dos anos 90, as empresas vêm passando por processos de transformação que incluem mudanças nos sistemas de remuneração até então utilizados. Cada vez mais, os sistemas tradicionais caracterizados por salários fixos e variações salariais vinculadas ao “tempo de casa” vêm cedendo espaço para novos modelos, entre eles a remuneração por competências.

Cabe esclarecer que, para efeito desse estudo, não foram impostas diferenças entre sistemas de remuneração por competências ou por habilidades, os quais foram tratados como elementos de um mesmo construto.

O sistema de gestão por competências, considerando elementos como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados, embora ainda não efetivamente aplicado na organização em estudo, já havia sido escolhido pelo órgão como modelo de gestão de pessoas.

Assim, procurou-se avançar e conhecer a percepção dos gestores que de alguma forma já haviam sido inicializados nessa metodologia de gestão, para conhecer a percepção acerca do que a maioria dos estudiosos recomenda como a última etapa da implantação do sistema: a vinculação das competências à remuneração.

Os sujeitos que responderam a pesquisa retrataram com clareza um dos principais objetivos específicos desse trabalho. Na opinião dos respondentes, o que pode de certa forma indicar uma tendência da cultura organizacional, a

implementação de um sistema de remuneração por competências na organização em estudo não seria uma tarefa fácil.

Fatores como a existência de barreiras legais e a estrutura hierárquica muito segmentada, combinados com a expectativa de dificuldade de assimilação do modelo ajudam a explicar essa crença.

O nível de conhecimento acerca dessa temática também pode ter concluído para essa percepção, fator que indica que a organização em estudo deverá investir em processos de educação acerca da gestão por competências, assim como incentivar a participação do corpo funcional no processo.

O conceito de competências trata, segundo Fleury (2000) apud Dutra (2004), da forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades, em determinado contexto, agregando valor para o meio em que se está inserido. Esse conceito se reveste de grande complexidade quanto se procura cruzar as barreiras da academia e alcançar a efetiva gestão estratégica em prática nas organizações.

Por outro lado, os respondentes acreditam que a remuneração por competência pode ser aplicada de forma gradativa em todas as áreas do Tribunal e que a organização irá facilitar e incentivar o desenvolvimento das competências necessárias. Essa afirmativa está diretamente relacionada com o modelo em estudo, tendo em vista que a empresa somente possuirá as competências essenciais se os seus colaboradores possuírem as competências individuais diretamente relacionadas com os objetivos institucionais. Assim, fica clara a necessidade de condução de processo de seleção e avaliação das competências de forma bastante cuidadosa.

Acreditam, ainda, que a organização possui condições de efetivar o planejamento indispensável à implantação do sistema, muito embora não acreditem que todos os servidores serão envolvidos no processo de implementação.

Impossível negar que a inicialização de um sistema de remuneração por competências, devidamente articulado com o processo de avaliação (com critérios justos e conhecidos), deve ter a confiança da população organizacional. Valores como ética e transparência devem ser efetivamente praticados. É necessário conhecer as expectativas do corpo funcional para procurar uma sintonia entre essas

e as expectativas da organização. A implantação não pode ser abrupta e nem impositiva, deve nascer de um processo gradual de conscientização, comunicação e participação, com o intuito de ganhar a devida legitimidade e credibilidade que formarão a sua base de sustentação. Dessa forma, com o devido planejamento e com a participação e a colaboração de todos, o sistema poderá se alinhar as estratégias organizacionais e às expectativas das pessoas.

A avaliação e a identificação de erros e vícios deverão ser alvo de constante monitoramento e correção, com o objetivo de possibilitar a maturação do sistema e a adequação às características próprias de cada organização.

No contexto geral, a percepção dos gerentes indica vários aspectos favoráveis ao sistema de remuneração em avaliação como: estímulo ao autodesenvolvimento e à busca de aperfeiçoamento, crescimento profissional, aumento do nível de motivação, além do reconhecimento do desempenho do servidor, proporcionado pela filosofia meritocrática do sistema.

Do ponto de vista da organização, ficou clara a percepção da contribuição do sistema para a melhoria dos resultados da organização.

Convém elencar algumas crenças derrubadas nesse trabalho como: predominância do indivíduo sobre a equipe, sobrecarga de trabalhos administrativos, desmotivação dos servidores antigos, geração de problemas de relacionamento entre as pessoas e desvio de foco do trabalho para os estudos.

Destaque-se que a organização que opte por aplicar esse sistema estratégico e moderno de remuneração deve contemplar todos os servidores da organização e cuidar para que as competências escolhidas como base para a remuneração estejam diretamente relacionadas com os resultados esperados pela organização.

Fala-se bastante em recrutar e selecionar pessoas com características alinhadas à cultura da organização, fala-se em capacitar e desenvolver pessoas tendo como alvo a obtenção de competências individuais e organizacionais que propiciem a competitividade, fala-se em avaliar a organização, a equipe e as pessoas com foco no alcance dos objetivos estratégicos, contudo, na maioria dos casos, particularmente na administração pública direta, não se observa vinculação

entre remuneração e desempenho, entre remuneração e entrega ou entre remuneração e melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

De fato, à exceção de algumas experiências de remuneração por desempenho ainda bastante incipientes, pode-se dizer que a administração pública direta utiliza maciçamente o sistema de remuneração tradicional, caracterizado pela remuneração fixa.

A administração pública não vive os cenários de constantes mudanças e exigências de adaptação e inovação com vistas à sobrevivência competitiva, característicos dos cenários empresariais.

Contudo, percebe-se claramente uma tendência a mesclar a remuneração tradicional com remuneração variável vinculada ao desempenho e ao alcance das metas institucionais, constituindo um sistema mais moderno de remuneração. Essa tendência pode ser explicada pela mudança de postura do cidadão, cada vez mais consciente e exigente em relação aos serviços prestados pelo Estado.

No âmbito do Poder Judiciário é notória a cobrança por uma justiça mais célere e efetiva. Convém citar trecho do texto de abertura do Manual de Planejamento Estratégico do Tribunal, para o biênio 2008-2010:

O clamor da sociedade por uma prestação jurisdicional efetiva demonstra o quanto o Poder Judiciário precisa envidar esforços para combater a morosidade e o volume assustador de processos que assola os Tribunais.

Para atender prontamente a esses anseios do cidadão é imprescindível oferecer uma justiça mais ágil e democrática. Nesse sentido, a conciliação entre valores como a celeridade, a segurança, a transparência e a gestão democrática são imprescindíveis. (Portal do STJ, 2008)

Há que se reconhecer que esse estudo trata de uma mudança de paradigmas, e mudanças não são concretizadas da noite para o dia. Nesse caso, por tratar-se de projeto que deve conter ações de curto, médio e longo prazo é recomendável o alinhamento das futuras gestões administrativas em torno das bases do modelo.

A crença de que o modelo de gestão por competências não passava de modismo tem perdido força à medida que casos de implantação satisfatória demonstram a sua adequação à nova realidade vivida pelo segmento empresarial,

contudo autores como Dutra reconhecem que ainda lidam com um conceito em construção.

Assim, faz-se necessário que a área de gestão de pessoas assuma o seu papel de protagonista no elenco organizacional e atue de forma estratégica, colaborando para que a organização possa contar com um corpo funcional motivado, comprometido, satisfeito, capacitado em consonância com as metas institucionais e com as competências essenciais, avaliado de forma e justa e remunerado de forma diversificada e moderna, considerando componentes como o desempenho e a entrega.

Com referência às limitações da pesquisa, cabe reconhecer que a quantidade de sujeitos impediu a realização de análise estatística mais aprofundada, que poderia colaborar com novos elementos e avaliações sob óticas diferenciadas.

Outro fator a ser considerado como limitador é a ausência de conhecimento dos gestores, na prática, acerca da utilização de um sistema de gestão por competências.

Recomenda-se como agenda para futuras pesquisas, a realização em contexto diferenciado, bem como a extensão do universo para a organização como um todo, envolvendo gerentes e servidores, de todas as áreas do Tribunal.

Por fim, ressalvados quaisquer vieses involuntariamente impostos ao trabalho pela interpretação do pesquisador e explicitadas as limitações da pesquisa, espera-se que os resultados obtidos acerca da percepção dos gerentes e a evidenciação dos pontos positivos e dos pontos críticos para a implementação de um sistema de remuneração por competências, consideradas a cultura organizacional e as barreiras típicas do serviço público, possam ser aproveitados como importante subsídio para a organização estudada.

7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Araújo de. Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz de Iguaçu: Anpad, 1999.
- BRASIL. Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101.htm>. Acesso em: 25 dez 2008.
- BRASIL. Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm>. Acesso em: 25 dez 2008.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.) Gestão por Competências. 7. Ed. São Paulo: Gente, 2001, p. 25-43.
- _____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.) Gestão por Competências. 7. Ed. São Paulo: Gente, 2001, p. 45-69.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2001.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. 6. Ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais - o caso da indústria brasileira de plástico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. 2004. 205 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.) Gestão por Competências. 7. Ed. São Paulo: Gente, 2001. p. 71-94.

- PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Editora LTR, 1988.
- PORTAL DO STJ. Brasília, 2006. Apresenta informações do Plano de Gestão 2006/2008 do STJ. Disponível em:
<http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=97>
- _____. Brasília, 2008. Apresenta informações do Plano de Gestão 2008/2010 do STJ. Disponível em:
<<http://www.stj.gov.br/webstj/Institucional/PlanejamentoEstrategico/Default.asp?imlnTab=MISSTJ&imlnTabPai=PLANES>>
http://intranet.stj.gov.br/intranetstj/Unidades/planejamento_estrategico_edicao_pagina/PlanoGestao20082010_vintranet.pdf
- RABELO-SANTOS, Angelino. Justiça Organizacional e Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- RIBEIRO, Lore Margarete Mânica. Remuneração por competências: Percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal. 1999. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- RIBEIRO Lore Margarete Mânica; GUIMARÃES Tomás de Aquino; SOUZA Eda Castro Lucas de. Remuneração baseada nas competências: O ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: Anpad, 2001.
- TONELLI, Maria José. A vida na Terra. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 8-12, 2001.
- OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Remuneração: estabelecimento e tendências – um estudo nas empresas do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: Anpad, 2001.
- RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: Onde termina a retórica e começa a realidade? Um estudo de caso em empresa do setor siderúrgico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WOOD Jr Thomaz; PEREIRA FILHO, João Lins. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. RAE Light – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 21-25, 1995.
- WOOD Jr Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração e carreira por habilidades e competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DO STJ ACERCA DA POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM UM ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO

CARO COLEGA,

- Sei o quanto o STJ ocupa do seu tempo;
- Sei também que você vive correndo;
- Mas estou necessitando de uma ajuda para concluir meu curso de Especialização em Gestão de Pessoas;
- Sua resposta é absolutamente anônima;
- Queira, por favor, responder o questionário que se segue e devolvê-lo por e-mail, até o dia **XX/11/2008**;
- Se preferir eu posso buscá-lo;
- Muito obrigado pelo seu tempo e boa vontade.

JEAN CARLO BATISTA DE OLIVEIRA

FONE : xxxx-xxxx – xxxx-xxxx

FAX : xxxx-xxxx

E-MAIL: xxxx@stj.jus.br

ESCLARECIMENTOS INICIAIS

Esta pesquisa tem a finalidade de identificar o que os gestores da área administrativa do STJ pensam sobre a possibilidade de implementação de um sistema de remuneração por competências em um órgão do Poder Judiciário da União.

Para efeito desse trabalho será assumido como conceito de competência a capacidade de mobilizar o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados que agreguem valor à instituição.

O **conhecimento (saber)** corresponde à capacidade do indivíduo de processar informações e integrá-las dentro de um esquema pré-existente ou de criar novos sistemas ou esquemas; a **habilidade (saber fazer)** é a capacidade de agir de acordo com objetivos e processos pré-definidos, envolvendo técnica e aptidão; enquanto que a **atitude (querer fazer)** diz respeito a aspectos sociais e comportamentais do trabalho, envolvendo a motivação para a ação.

Assim, discute-se a possibilidade de estabelecimento de um sistema estratégico de remuneração onde exista relação direta entre desenvolvimento de competências, agregação de valor e remuneração.

Para fins desse estudo, considera-se que, numa organização onde haja remuneração por competências, o indivíduo terá além da sua remuneração como parcela fixa, uma parcela variável que corresponderá à sua contribuição para a empresa, de forma que o servidor evolui pelo esforço, pela conquista e pelo mérito.

Considerando o exposto, peço-lhe que responda o questionário que se segue.

Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua opinião.

As respostas são padronizadas, segundo uma escala de concordância que aparece no cabeçalho de cada página do questionário. Esta escala varia em um intervalo de 1 a 5, onde 1 significa discordância total e 5 concordância total com a afirmativa.

UTILIZE A ESCALA APRESENTADA AO LADO DE CADA ITEM DO QUESTIONÁRIO, ASSINALANDO APENAS UMA OPÇÃO

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

Não existem questões certas ou erradas. Por favor, não deixe questões sem responder.

1. Com sua remuneração vinculada às competências, o servidor terá de buscar seu auto-desenvolvimento e necessitará dedicar tempo para esta atividade.	1	2	3	4	5
2. As competências dos servidores do Tribunal são facilmente reconhecidas e identificadas.	1	2	3	4	5
3. A adoção de um sistema de remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.	1	2	3	4	5
4. O sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os servidores do Tribunal.	1	2	3	4	5
5. A remuneração por competências constitui um dos fatores que possibilitam aumentar o nível de motivação dos servidores de uma organização.	1	2	3	4	5
6. A organização que remunera seus servidores com base nas competências é uma organização moderna.	1	2	3	4	5
7. A aplicação da remuneração por competências gerará clima de tensão no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
8. A remuneração por competências proporcionará o crescimento profissional dos servidores pelos seus méritos.	1	2	3	4	5
9. Uma política de remuneração por competências será facilmente aplicada aos servidores do Tribunal.	1	2	3	4	5
10. Ao implementar uma política de remuneração por competências, o Tribunal o fará de forma planejada.	1	2	3	4	5
11. A remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os servidores do Tribunal.	1	2	3	4	5
12. A utilização pelo Tribunal da remuneração por competências constituirá fator de desmotivação para os servidores mais antigos.	1	2	3	4	5
13. A remuneração por competências é mais justa porque possibilita recompensar o desempenho do servidor.	1	2	3	4	5
14. Para implantar a remuneração por competências, o Tribunal irá facilitar e incentivar o desenvolvimento das competências necessárias pelos seus servidores.	1	2	3	4	5
15. As competências definidas para compor a base da remuneração variável devem estar relacionadas aos resultados esperados.	1	2	3	4	5
16. A remuneração por competências gerará predominância do indivíduo sobre a equipe.	1	2	3	4	5
17. O Tribunal proporcionará a participação de todos no processo de implantação da política de remuneração por competências.	1	2	3	4	5
18. A remuneração por competências constitui uma forma de reconhecimento da contribuição de cada servidor.	1	2	3	4	5
19. Os servidores do Tribunal terão dificuldades em assimilar uma sistemática de remuneração variável, por competências.	1	2	3	4	5
20. A remuneração por competência pode ser implementada gradativamente em todas as áreas do Tribunal.	1	2	3	4	5
21. Aplicar um sistema de remuneração por competências implica sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles.	1	2	3	4	5
22. A remuneração por competências constitui um instrumento importante de desenvolvimento dos servidores.	1	2	3	4	5

